

***ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ***

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΙΔΗΣ ΑΡΓΥΡΙΟΣ

ΘΕΜΑ

PORT MANAGEMENT – ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΙΜΕΝΩΝ

ΤΟΥ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: ΣΤΑΜΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΑΓΜ:4220

Ημερομηνία ανάληψης της εργασίας:17/05/2020

Ημερομηνία παράδοσης της εργασίας:

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ:ΤΣΟΥΛΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

1 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

2	<u>ΠΡΟΛΟΓΟΣ.</u>	3
3	<u>ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΛΙΜΑΝΙΩΝ.</u>	4
3.1	Ο ΟΡΟΣ "ΛΙΜΕΝΑΣ".	4
3.2	Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ.	5
3.3	ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΛΙΜΑΝΙΩΝ.	5
3.4	ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΛΙΜΑΝΙΩΝ.	6
3.4.1	ΓΕΝΙΕΣ ΛΙΜΑΝΙΩΝ.	7
3.4.2	ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΣΚΟΠΟΥ-ΠΡΟΣΔΟΚΟΜΕΝΟΥ ΟΦΕΛΟΥΣ.	8
3.4.3	ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟΥ ΚΑΘΕΣΤΩΤΟΣ.	9
3.4.4	ΓΕΩΜΟΡΦΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΛΙΜΑΝΙΩΝ.	10
3.4.5	ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΑΡΧΗΣ ΣΤΟ ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΕΡΓΟ.	11
4	<u>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΥΝ ΤΑ ΛΙΜΑΝΙΑ.</u>	12
5	<u>ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΙΜΑΝΙΩΝ.</u>	17
5.1	Ο ΟΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-MANAGEMENT.	17
5.2	ΦΟΡΝΤΙΣΜΟΣ-ΜΕΤΑΦΟΡΝΤΙΣΜΟΣ/ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ-ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ.	17
5.2.1	ΤΟ ΦΟΡΝΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.	17
5.2.2	Η ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΥΕΛΙΚΤΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ.	19
5.3	Η ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΑΡΧΗ- PORT AUTHORITY.	20
5.3.1	ΤΟ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΤΩΝ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ.	22
5.4	ΚΟΙΝΟΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΝΟΣ ΛΙΜΕΝΑ.	24
6	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΛΙΜΕΝΙΚΟΥ MANAGEMENT.</u>	29
6.1	ΟΙ ΑΠΟΡΡΟΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛΙΠΟΥΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ-ΣΥΝΗΘΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ.	29
6.2	ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΛΙΜΕΝΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ.	31
6.3	ΟΙ ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.	31
7	<u>ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ ΤΕΡΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ.</u>	34
8	<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	39

2 ΠΡΟΛΟΓΟΣ.

Είναι γεγονός πως η πλειονότητα των εμπορευμάτων που διακινούνται διεθνώς μεταφέρονται μέσω πλοίων. Καθοριστικό ρόλο στη μεταφορική αυτή διαδικασία διαδραματίζουν τα λιμάνια, τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο κρίκο της ναυτιλιακής μεταφορικής αλυσίδας. Συγκεκριμένα το 90% του εμπορίου παγκοσμίως μεταφέρεται με τη χρήση πλοίων.¹ Από τις απαρχές της καταγεγραμμένης ιστορίας είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι επιχειρούσαν να μεταφέρουν αγαθά ή και ανθρώπους με πλωτά μέσα. Όσο προόδευαν λοιπόν οι ανθρώπινες κοινωνίες, τόσο αναπτύσσονταν και οι λιμένες για να καλύψουν τις αυξανόμενες ανάγκες. Έως και μερικές δεκαετίες πριν, τα λιμάνια έσφυζαν από ζωή, η μεγάλη κινητικότητα σε εκείνα τα λιμάνια ήταν εμφανής. Αντιθέτως τα σύγχρονα λιμάνια, παρότι διαθέτουν τεράστιες εγκαταστάσεις, φαντάζουν σχετικά έρημα. Διαθέτουν λιγότερο προσωπικό, μα προηγμένες τεχνολογικές δομές, και τα πλοία που καταπλέουν σε αυτά φορτοεκφορτώνουν και αποπλέουν μέσα σε λίγες μόνο ώρες. Αν και η δραστηριότητα εντός των λιμένων αυτών μοιάζει να έχει μειωθεί, το παραγόμενο έργο έχει αυξηθεί με εκθετικούς ρυθμούς.

Η σύγχρονη πραγματικότητα έχει επιφέρει ραγδαίες αλλαγές σε κάθε οικονομικό τομέα, επηρεάζοντας έτσι τη ναυτιλία και κατ' επέκταση τις λιμενικές δομές και οργανώσεις. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών παρατηρήθηκε έντονη ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης του εμπορίου, εδραίωση της χρήσης των εμπορευματοκιβωτίων, άνθηση του διεθνούς εμπορίου και εισαγωγή καινοτόμων τεχνολογικών μέσων στο χώρο της ναυτιλίας. Μιας και, όπως προαναφέρθηκε, η ναυτιλία λειτουργεί κυρίως σε διεθνές πλαίσιο, δέχεται συνεχώς επιρροές και προκλήσεις από τις μεταβολές που συντελούνται στην παγκόσμια πολιτική και οικονομική σκηνή. Ανερχόμενες δυνάμεις όπως η Κίνα θέτουν σε κίνηση τη μεταφορά αξιοσημείωτου όγκου φορτίων. Συνεπώς και οι λιμένες παγκοσμίως, ευρισκόμενοι σε ένα άκρως ανταγωνιστικό κλίμα μεταξύ τους και συνήθως αποσκοπώντας, όπως είναι λογικό, στο κέρδος οφείλουν να μεγιστοποιούν την απόδοσή τους, να προσελκύουν πελάτες, να παρέχουν όλο και ποιοτικότερες υπηρεσίες, να εξελίσσονται διαρκώς χρησιμοποιώντας τα απαραίτητα τεχνολογικά μέσα, να φορτοεκφορτώνουν και να αποθηκεύουν όλο και πιο εξειδικευμένα φορτία. Καθίσταται έτσι φανερό πως ένας σύγχρονος λιμένας πρέπει να διαθέτει άρτια οργάνωση και διοίκηση έτσι ώστε να βελτιστοποιεί την απόδοσή του, εντός του σύγχρονου εξαιρετικά ανταγωνιστικού και απαιτητικού περιβάλλοντος.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η κατά το δυνατόν καλύτερη ανάλυση των μεθόδων και τεχνικών που χρησιμοποιούν οι λιμένες παγκοσμίως, έτσι ώστε να οργανωθούν και να διοικηθούν. Προκειμένου να δημιουργηθεί μια σφαιρική αντίληψη περί του θέματος, κρίθηκε απαραίτητο να οριστεί αρχικά το αντικείμενο της μελέτης(λιμάνι), καθώς και οι διάφορες κατηγορίες στις οποίες αυτό εντάσσεται.

¹ INTERNATIONAL CHAMBER OF SHIPPING, ενδεικτικά:

<https://www.ics-shipping.org/shipping-fact/shipping-and-world-trade-predicted-increases-in-world-seaborne-trade-gdp-and-population/>

3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΛΙΜΑΝΙΩΝ.

3.1 Ο ΟΡΟΣ “ΛΙΜΕΝΑΣ”.

Παλαιότερα ο όρος “λιμάνι” αναφερόταν σε μία φυσική τοποθεσία δίπλα σε έναν υδάτινο όγκο (θάλασσα, ποτάμι, λίμνη) η οποία προσέφερε ασφαλές καταφύγιο σε πλοία. Λόγω των γεωμορφολογικών συνθηκών που επικρατούσαν τα πλοία δεν κινδύνευαν όταν προσεγγίζαν και μπορούσαν επίσης να προσδεθούν στη στεριά. Αργότερα άρχισαν να δημιουργούνται λιμάνια σε μέρη που δεν διέθεταν επαρκή φυσική προφύλαξη και πρόσβαση. Αναγκαστικά λοιπόν πραγματοποιούνταν έργα υποδομής όπως κυματοθραύστες, εκβαθύνσεις κλπ. Τα υπαγόμενα στη πρώτη κατηγορία ονομάζονται φυσικά λιμάνια, ενώ αυτά της δεύτερης ονομάζονται τεχνητά.

Στις μέρες μας λιμένας αποκαλείται ένα μέρος στο οποίο έχουν πρόσβαση πλοία και το οποίο παρέχει τη δυνατότητα φορτοεκφόρτωσης φορτίων και επιβίβασης-αποβίβασης ανθρώπων, καθώς και τη σύνδεση της υδάτινης μεταφοράς με άλλα είδη χερσαίων ή και υδάτινων μεταφορών. Ο όρος περιλαμβάνει τον μηχανικό εξοπλισμό, τα έργα υποδομής, τις αποθήκες φορτίου αλλά και εξοπλισμού, καθώς και τα αγκυροβόλια και τις διόδους. Κάθε μεγάλο λιμάνι αποτελείται από τερματικούς σταθμούς(terminals), οι οποίοι εξειδικεύονται στη παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών. Τέτοιοι τερματικοί σταθμοί μπορεί να δραστηριοποιούνται στη φορτοεκφόρτωση χύδην ξηρού φορτίου, εμπορευματοκιβωτίων, αργού πετρελαίου, επιβατών και ούτω καθεξής.

Επί της ουσίας, ανά τα χρόνια οι ορισμοί που οι άνθρωποι δίνουν στα λιμάνια περιγράφουν τη λειτουργία τους και το έργο που αυτά παρέχουν. Στη σύγχρονη εποχή, που χαρακτηρίζεται από έντονους ρυθμούς ανάπτυξης του διεθνούς εμπορίου, όπως και πολλών άλλων κλάδων του ανθρώπινου “επιχειρείν”, τα λιμάνια αποκτούν όλο και πιο πολυσύνθετη έννοια, λόγω της αυξανόμενης γκάμας δραστηριοτήτων που υλοποιούνται σε αυτά. Όπως θα γίνει αντιληπτό παρακάτω, το λιμάνι αποτελεί έναν σύνθετο οργανισμό, απαρτιζόμενο από υπομήματα (όργανα), τα οποία εάν δεν λειτουργούν αρμονικά δυσχεραίνουν την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα του ίδιου του λιμανιού.

Αξίζει να σημειωθεί η διαφορά μεταξύ λιμανιού (port) και λιμενικής αρχής (port authority). Λιμενική αρχή καλείται ο φορέας εκείνος που αναλαμβάνει την ανάπτυξη, τον συντονισμό και γενικότερα τη λειτουργία και επίβλεψη ενός λιμένα. Συνήθως πρόκειται για κρατικούς ή ημικρατικούς φορείς. Ενδελεχής αναφορά θα πραγματοποιηθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

3.2 Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ.

Τα λιμάνια συντελούν στην ανάπτυξη μιας περιοχής λόγω των δραστηριοτήτων που καλύπτουν, παρέχουν επίσης αξιοσημείωτα οικονομικά οφέλη στην περιοχή όπου βρίσκονται και κατ' επέκταση στη χώρα στην οποία ανήκουν. Προάγουν το εμπόριο και τη σύνδεση μεταξύ χωρών, δημιουργούν πλήθος θέσεων εργασίας και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για στρατιωτικούς σκοπούς.

Οι κυριότερες υπηρεσίες ενός λιμένα μπορούν να συνοψιστούν ως ακολούθως:

- η μεταφορά φορτίου και επιβαίνοντων,
- οι υποστηρικτικές υπηρεσίες προς τα πλοία. Υπηρεσίες όπως η τροφοδοσία, τα καύσιμα, οι επισκευές ακόμη και η ύπαρξη ναυπηγείων,
- η λειτουργία ως βάση για την ανάπτυξη της βιομηχανίας και των συνδυασμένων μεταφορών. Εντός των λιμενικών εκτάσεων ή και στην ενδοχώρα δημιουργούνται βιομηχανικές μονάδες επεξεργασίας και παραγωγής πρώτων υλών. Έτσι τα μεταφορικά κόστη τείνουν να μειώνονται αλλά προστίθεται αυξανόμενη αξία στη λιμενική διαδικασία, αφού τα λιμάνια λειτουργούν ως κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics),
- η ασφάλιση από τα φυσικά φαινόμενα, η οποία επιτυγχάνεται μέσω ασφαλών αγκυροβολίων.²

3.3 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΛΙΜΑΝΙΩΝ.

Συχνά παρατηρείται η τάση αρκετών κρατών παγκοσμίως να επενδύουν στη λιμενική τους πολιτική, βασιζόμενα σε γεωπολιτικές και οικονομικές στρατηγικές. Συνήθως επιχειρούν να αναπτύξουν ένα μεγάλο λιμενικό κέντρο (gateway port) το οποίο θα καλύπτει τον κύριο όγκο του εμπορίου γύρω από μία ευρύτερη περιοχή (σε μεγάλα κράτη όπως οι ΗΠΑ και η Κίνα χρειάζονται αρκετά τέτοια κεντρικά λιμάνια) και από οποίο τα αγαθά θα διαχέονται στα επιμέρους λιμάνια της χώρας. Ζωτικής σημασίας λοιπόν είναι η θέση του λιμανιού, έτσι ώστε αυτό να αποτελέσει μεταφορικό κόμβο. Ιδανικές τοποθεσίες για τέτοιου είδους λιμάνια αποτελούν αυτές που βρίσκονται επάνω σε κεντρικούς "θαλάσσιους δρόμους", που διαθέτουν πρόσβαση σε μεγάλα τμήματα ενδοχώρας και που βρίσκονται κοντά σε μεγάλα κέντρα παραγωγής και κατανάλωσης.

² ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ, ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΧΛΩΜΟΥΔΗΣ, ΣΕΛ 44-45

Επιπροσθέτως, οι λιμενικές υποδομές που περιέχει και παρέχει ένα λιμάνι είναι αυτές που το καθιστούν ανταγωνιστικό. Πέρα από την κατάλληλη γεωγραφική τοποθεσία, χρειάζεται να διαθέτει και ποιοτικό σύστημα φορτοεκφόρτωσης και αποθήκευσης φορτίου, καθώς και να συμμετέχει σε δίκτυα συνδυασμένων μεταφορών για τη διακίνηση φορτίου τόσο εντός του λιμένα όσο και εκτός, προκειμένου να μεταφερθεί από και προς την ενδοχώρα. Βασικός αναπτυξιακός γνώμονας της σύγχρονης πραγματικότητας αποτελεί η ένταξη του λιμανιού σε αλυσίδες logistics.

3.4 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΛΙΜΑΝΙΩΝ.

Τα σύγχρονα λιμάνια αποκτούν ολοένα και περισσότερο σύνθετη μορφή, προκειμένου να καλύψουν τη ζήτηση παροχής πληθώρας υπηρεσιών. Οι κοινωνικοοικονομικές μεταβολές έχουν επιφέρει την ανάγκη μεταφοράς μεγάλου όγκου φορτίων και τη φορτοεκφόρτωση τους με όλο και ταχύτερους ρυθμούς. Συχνά οι λιμένες πέρα από τους τερματικούς σταθμούς που διαθέτουν για το σκοπό αυτό, επενδύουν στην κατασκευή υποστηρικτικών υποδομών που βοηθούν στην αποθήκευση, μεταποίηση και μεταφορά των φορτίων. Πλέον πολλά λιμάνια λειτουργούν και σε βιομηχανικό πλαίσιο, σχηματίζοντας συχνά τα λεγόμενα port clusters. Cluster καλείται ένα δίκτυο εταιρειών που βρίσκονται κοντά μεταξύ τους, αναπτύσσουν σχέσεις αλληλεξάρτησης και στενής συνεργασίας. Επιπροσθέτως τείνουν να αποτελούν τμήματα ολοκληρωμένων εφοδιαστικών αλυσίδων (logistics). Πέραν τούτων, η εισαγωγή καινοτόμων τεχνολογιών αλλάζει καταλυτικά τη λειτουργική σύνθεση των λιμανιών.

Επί της ουσίας κάθε λιμενική οντότητα διαθέτει εξατομικευμένη λειτουργική και οργανωτική δομή. Το εκάστοτε λιμάνι αναπτύσσει τις λειτουργίες του προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες της ευρύτερης περιοχής που εξυπηρετεί. Συνεπώς κάθε λιμάνι ως οντότητα είναι, με τον τρόπο του, ξεχωριστό από τα υπόλοιπα λιμάνια παγκοσμίως. Δύσκολα μπορεί κανείς να εντοπίσει 2 λιμάνια διαφορετικών χωρών που να λειτουργούν και να οργανώνονται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Εντούτοις στην προσπάθεια κατηγοριοποίησης των λιμανιών, προκειμένου αυτά να μελετηθούν πιο εύκολα, πραγματοποιούνται εύλογες γενικεύσεις.

Η διάκριση των λιμένων σε κατηγορίες διεξάγεται με ποικίλους τρόπους, ανάλογα με το πρίσμα υπό το οποίο αυτά γίνονται αντικείμενο μελέτης.

3.4.1 ΓΕΝΙΕΣ ΛΙΜΑΝΙΩΝ.

Μία ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος διάκρισης των λιμένων βάσει της εξέλιξής τους, είναι η διάκριση σε γενιές. Σύμφωνα με τους περισσότερους μελετητές αλλά και με διεθνείς οργανισμούς, τα λιμάνια χωρίζονται σε τρεις γενιές, ενώ σήμερα η παγκόσμια ναυτιλιακή κοινότητα οδεύει προς την τέταρτη. Το γεγονός αυτό δε σημαίνει πως ακόμη και σήμερα δεν υπάρχουν λιμάνια που χαρακτηρίζονται ως πρώτης γενιάς.

ΛΙΜΑΝΙΑ ΠΡΩΤΗΣ ΓΕΝΙΑΣ

Η συγκεκριμένη εξελικτική δομή των λιμένων εμφανιζόταν κατά κόρον έως τα μέσα του 20^{ου} αιώνα. Οι λιμένες που εντάσσονται σε αυτή την γενιά λειτουργούν αποκομμένα από τον γενικότερο οικονομικό σχεδιασμό του κράτους στο οποίο ανήκουν. Αποτελούν μέρη όπου τα μεταφερόμενα φορτία αλλάζουν μέσο μεταφοράς (από πλωτό σε χερσαίο). Ουσιαστικά ασχολούνται σχεδόν αποκλειστικά με τη φορτοεκφόρτωση των φορτίων. Τα λιμάνια αυτά δεν συμμετέχουν ενεργά στα συνδυασμένα μεταφορικά δίκτυα και δεν εργάζονται προκειμένου να προσθέσουν αξία στο διακινούμενο προϊόν. Κάθε υποτιμήμα της λιμενικής δομής τείνει να αναπτύσσεται αυτοβούλως, δίχως να υπάρχει κεντρικός και συντονισμένος προγραμματισμός, γεγονός που οδηγεί σε αργούς ρυθμούς διαχείρισης φορτίου, αναξιόπιστη αποθήκευση και άλλα πολλά. Τα λιμάνια αυτά δραστηριοποιούνται κυρίως στη μετακίνηση χύδην ξηρού φορτίου. Συνοπτικά ένα λιμάνι της γενιάς αυτής χαρακτηρίζεται από:

- Τη μη συμμετοχή του στην ευρύτερη εμπορική διαδικασία.
- Την έλλειψη παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών.
- Την επανάπαυση όταν το λιμάνι διαθέτει μονοπωλιακή ισχύ.
- Μειωμένη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα.
- Έλλειψη διαφήμισης και προβολής.
- Έλλειψη ενδιαφέροντος προς τις απαιτήσεις των χρηστών, καθώς και απουσία διάθεσης ανάπτυξης και επαναπροσδιορισμού βάσει των απαιτήσεων αυτών.

ΛΙΜΑΝΙΑ ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΓΕΝΙΑΣ

Μετά τα μέσα του 20^{ου} αιώνα άρχισαν να εμφανίζονται λιμάνια 2^{ης} γενιάς. Αυτά συμμετέχουν ενεργά στην εμπορική διαδικασία και αυξάνουν την αξία του μεταφερόμενου προϊόντος. Πέρα από τις βασικές υπηρεσίες φόρτωσης και εκφόρτωσης, δραστηριοποιούνται και σε υπηρεσίες συσκευασίας και μεταποίησης φορτίου. Για τον σκοπό αυτό εντός των λιμένων δημιουργούνται βιομηχανικές εγκαταστάσεις. Λόγω της φύσεως τους, οι λιμένες αυτής της γενιάς δημιουργούν περισσότερες και καλύτερες σχέσεις με τους χρήστες τους, με τους εμπορικούς εταίρους τους, αλλά και με το γειτονικό περιβάλλον τους (πόλεις), μιας και χρειάζονται πλήθος υπηρεσιών και διευκολύνσεων.

ΛΙΜΑΝΙΑ ΤΡΙΤΗΣ ΓΕΝΙΑΣ

Τα λιμάνια 3^{ης} γενιάς έκαναν την εμφάνισή τους μετά το 1980, κυρίως λόγω της εδραίωσης της χρήσης εμπορευματοκιβωτίων. Τα λιμάνια αυτά αποτελούν τμήματα παγκόσμιων μεταφορικών αλυσίδων (logistics). Αναπτύσσουν έντονες εμπορικές σχέσεις και δραστηριοποιούνται στη βιομηχανική εκμετάλλευση του φορτίου προσθέτοντάς του αξία. Δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος, οργανώνονται προκειμένου να είναι σε θέση να λειτουργούν επί 24ωρης βάσης και χρησιμοποιούν την επιστήμη της πληροφορικής ώστε να συντονίσουν τις εργασίες τους. Κύριο γνώρισμά τους είναι η εξειδίκευση στα διαχειριζόμενα φορτία. Σε αντίθεση με τα προγενέστερα λιμάνια, συμμετέχουν ενεργητικά στο εμπορικό γίγνεσθαι και διαμορφώνουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν βάσει της ζήτησης για αυτές.

ΛΙΜΑΝΙΑ ΤΕΤΑΡΤΗΣ ΓΕΝΙΑΣ

Προς αυτή τη γενιά οδεύουν ή βρίσκονται (συχνά γίνεται λόγος και για λιμάνια 5^{ης} ή ακόμη και 6^{ης} γενιάς) οι σύγχρονοι ανταγωνιστικοί λιμένες. Αυτά τα λιμάνια χαρακτηρίζονται από τις σχέσεις συνεργασίας που αναπτύσσουν μεταξύ τους. Οργανώνουν τις δραστηριότητές τους από κοινού, μοιράζονται στοιχεία και δεδομένα και σχηματίζουν "ομάδες" που εμπεριέχονται στην ίδια μεταφορική αλυσίδα. Υιοθετούν σε μεγάλο βαθμό αυτόματα τεχνολογικά προηγμένα συστήματα. Χρησιμοποιούν υπερσύγχρονα συστήματα ασφαλείας και επικοινωνίας, ενώ παράλληλα διαθέτουν εξειδικευμένα τμήματα οργάνωσης και διοίκησης. Δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο στρατηγικό σχεδιασμό και αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους ανάλογα με την πορεία της ναυτιλίας παγκοσμίως. Τέτοια λιμάνια, ορισμένες φορές, είναι σε θέση να διαμορφώσουν, με την εγκαθίδρυσή τους, τις παγκόσμιες ναυτιλιακές ροές και τάσεις.

3.4.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΣΚΟΠΟΥ- ΠΡΟΣΔΟΚΟΜΕΝΟΥ ΟΦΕΛΟΥΣ.

Πρόκειται για μια ακόμη γενίκευση η οποία σπάνια αντικατοπτρίζει επακριβώς τη φύση ενός λιμένα. Εντούτοις τα λιμάνια, ανάλογα με την οπτική περί κερδοφορίας που διαθέτουν, διακρίνονται σε:

- *Λιμάνια κερδοσκοπικού χαρακτήρα.* Μπορεί να ανήκουν σε δημόσιους, ιδιωτικούς ή και μικτούς επιχειρηματικούς ομίλους. Στοχεύουν στην κερδοφορία, όπως κάθε άλλη επιχείρηση, μέσω της παροχής λιμενικών υπηρεσιών.
- *Λιμάνια μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ή λιμάνια κοινωφελούς χαρακτήρα.* Πρόκειται κυρίως για λιμάνια που ανήκουν στο δημόσιο και μεταφράζουν το κέρδος ως παροχή υπηρεσιών στην εκάστοτε κοινωνία την οποία εξυπηρετούν. Συχνά χαίρουν κρατικής οικονομικής υποστήριξης και προστασίας ακόμη και όταν δεν παρουσιάζουν θετικό ισολογισμό.

3.4.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟΥ ΚΑΘΕΣΤΩΤΟΣ.

Μία λιμενική επιχείρηση μπορεί να ανήκει σε δημόσια, ιδιωτικά ή μεικτά συμφέροντα. Σημαντικό μερίδιο στην διαμόρφωση της ιδιοκτησίας ενός λιμανιού διαδραματίζει η εκάστοτε κρατική και υπερεθνική πολιτική. Δηλαδή το κάθε έθνος επιλέγει το μοντέλο ανάπτυξης και λιμενικής πολιτικής που θεωρεί αποδοτικότερο, δεδομένων των συνθηκών, και αναλόγως λειτουργεί συγκεντρωτικά, προωθεί την ελεύθερη καπιταλιστική οικονομία ή συμμετέχει μερικώς στις λιμενικές επιχειρήσεις. Η πλειονότητα των λιμανιών παγκοσμίως λειτουργεί υπό δημόσιο ή μεικτό ιδιοκτησιακό καθεστώς. Αξίζει να σημειωθεί πως αρκετά συχνά η ιδιοκτησία του λιμένα, η διοίκησή του και η διαχείρισή του δεν εναπόκεινται στον ίδιο φορέα.

ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΛΙΜΕΝΕΣ.

Την ιδιοκτησία αυτών των λιμένων κατέχει ο δημόσιος τομέας. Η ενορχήστρωσή τους αποτελεί έγνοια του κράτους και επιτυγχάνεται είτε μέσω δημόσιων συγκεντρωτικών κρατικών μηχανισμών, είτε μέσω της τοπικής αυτοδιοίκησης, ή ακόμη και με τη χρήση αυτονομημένων δομών.

ΛΙΜΕΝΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ.

Σε αυτά τα λιμάνια ο ιδιωτικός τομέας φέρει το ρόλο του ιδιοκτήτη και του διαχειριστή. Προφανώς τα κράτη παρεμβαίνουν λίγο έως πολύ στη λιμενική διαδικασία μέσω δασμών, επιδοτήσεων και πολιτικών. Πάραυτα στους ιδιωτικούς λιμένες οι κύριες αποφάσεις σχεδιασμού, επέκτασης και λειτουργίας λαμβάνονται από συμβούλιο διορισμένο από τους ιδιώτες ιδιοκτήτες.

ΜΕΙΚΤΟΙ ΛΙΜΕΝΕΣ.

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, τα περισσότερα λιμάνια λειτουργούν υπό μεικτό ιδιοκτησιακό-διαχειριστικό καθεστώς. Η συμμετοχή των ιδιωτών επιτυγχάνεται κυρίως μέσω συμβάσεων παραχωρήσεως τμήματος ενός λιμένα. Ουσιαστικά το δημόσιο, το οποίο κατέχει την έκταση επάνω στην οποία αναπτύσσεται ένα λιμάνι, παραχωρεί μέσω ειδικών συμβάσεων τμήματα του λιμανιού σε ιδιώτες. Ορισμένες φορές παραχωρούνται ήδη κατασκευασμένες υποδομές στους ιδιώτες, ενώ άλλες φορές τους παραχωρείται απλώς μία ορισμένη έκταση επάνω στην οποία οι ίδιοι θα αναπτύξουν, με δικά τους έξοδα, λιμενική υποδομή.

Αναφορικά με τον πρόπονα βαθμό συνύπαρξης ιδιωτικού και δημοσίου τομέα στις λιμενικές επιχειρήσεις μάλιστα μια εκτενής συζήτηση. Τόσο οι υποστηρικτές της ιδιωτικοποίησης όσο και οι υποστηρικτές του κρατικού συγκεντρωτισμού έχουν αρκετά επιχειρήματα.

3.4.4 ΓΕΩΜΟΡΦΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΛΙΜΑΝΙΩΝ.

Γενικά τα λιμάνια κατηγοριοποιούνται με διάφορους τρόπους. Γίνεται λόγος για φυσικούς και τεχνητούς λιμένες. Υπό το πρίσμα της γεωγραφικής θέσης και της μορφολογίας τους τα διάφορα λιμάνια μπορούν να διακριθούν σε 4 κύριες κατηγορίες, ακολούθως:

- *Sea Ports*. Πρόκειται για λιμένες που βρίσκονται κατά μήκος θαλάσσιων ακτογραμμών. Ο μεγαλύτερος όγκος εμπορευμάτων διακινείται από τέτοιου είδους λιμάνια. Χρησιμοποιούνται επίσης και από επιβατηγά πλοία και πλοία αναψυχής.
- *Inland Ports*. Είναι τα λιμάνια που βρίσκονται πλησίον μικρότερων υδάτινων όγκων, δηλαδή όσα βρίσκονται δίπλα στις όχθες λιμνών, ποταμών και κλειστών θαλασσών. Χρησιμοποιούνται κυρίως για μεταφορά φορτίων, σε μικρότερο όγκο από ότι συμβαίνει στα seaports. Επιπλέον, συχνά παρέχουν υπηρεσίες σε μικρότερα επιβατηγά και σε πλοία αναψυχής. Λειτουργούν ομοίως με τα λιμάνια ανοιχτής θαλάσσης, όμως περιορίζονται κυρίως από τα βάθη στους ντόκουζ(docks) και γύρω από το λιμάνι.
- *Warm Water Ports*. Όπως γίνεται αντιληπτό από το όνομα, τα λιμάνια που ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία δεν παγώνουν κατά τους χειμερινούς μήνες. Είναι λιμάνια που βρίσκονται σε μεγάλα γεωγραφικά πλάτη και που οι γύρω σε αυτά περιοχές τείνουν να παγώνουν κατά τη διάρκεια του χειμώνα. Σημαντικοί λιμένες αυτού του είδους βρίσκονται, μεταξύ άλλων, στην πολιτεία της Αλάσκα, καθώς και στη Ρωσία.
- *Dry Ports*. Πρόκειται για τερματικούς σταθμούς οι οποίοι βρίσκονται στην ενδοχώρα. Δεν έχουν άμεση πρόσβαση στη θάλασσα, όμως συνδέονται με κάποιο λιμάνι, ανήκουν στις εγκαταστάσεις του και χρησιμοποιούνται προκειμένου να συντελέσουν στην παραγωγή λιμενικού έργου. Μπορεί να χρησιμοποιούνται ως αποθήκες φορτίου και εξοπλισμού ή ως σημεία επεξεργασίας και διαχείρισης φορτίου.

3.4.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΑΡΧΗΣ ΣΤΟ ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΕΡΓΟ.

Οι λιμενικές αρχές σε ορισμένες περιπτώσεις συντονίζουν και δημιουργούν τις απαραίτητες υπηρεσίες προς τους πελάτες των λιμένων, ενώ σε άλλες περιπτώσεις αναθέτουν αυτό το έργο σε άλλους φορείς ή επιχειρήσεις. Ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής των λιμενικών αρχών στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών παρατηρείται η ακόλουθη διάκριση των λιμένων:

- *Λιμάνια Κάτοχοι Γης (Landlord Ports)*. Η λιμενική αρχή λειτουργεί ως ιδιοκτήτης της γης, την οποία "νοικιάζει" σε επιχειρήσεις προκειμένου να παράξουν λιμενικό έργο, αφού πρώτα δημιουργήσουν τις απαιτούμενες εγκαταστάσεις. Δεν ασχολείται ενεργά με τις μεταφορικές και φορτοεκφορτωτικές υπηρεσίες. Παρέχει τις βασικές υποδομές του λιμένα, δηλαδή συνδέει το λιμάνι με άλλα μεταφορικά δίκτυα (οδικά, υδάτινα ή και σιδηροδρομικά), εξασφαλίζει ασφαλή ναυσιπλοΐα από και προς το λιμάνι, ορίζει αγκυροβόλια κλπ. Επιπλέον αναλαμβάνει τον σχεδιασμό του λιμανιού και της μελλοντικής του εξελικτικής πορείας. Η λιμενική αρχή εποπτεύει την ομαλή λειτουργία των επιμέρους επιχειρήσεων που εκμισθώνουν τμήματα του λιμανιού και εξασφαλίζει τη συμμόρφωσή τους με τους διεθνείς κανονισμούς.
- *Λιμάνια παροχής μέσων (Tool Ports)*. Τα λιμάνια αυτής της κατηγορίας, είναι κάτοχοι της γης και των βασικών υποδομών της λιμενικής εγκατάστασης όπως και τα λιμάνια landlord. Ο διαφοροποιητικός παράγοντας είναι το γεγονός πως υπό την κατοχή των Tool Ports βρίσκονται και όλες οι λιμενικές υποδομές και ανωδομές. Η λιμενική αρχή επί της ουσίας διαθέτει όλα τα φορτοεκφορτωτικά μέσα, τα οποία μισθώνει σε ιδιωτικές (ή και σε δημόσιες) επιχειρήσεις, προκειμένου να παραχθεί λιμενικό έργο.
- *Λιμάνια παροχής πλήρων υπηρεσιών (Operating Ports)*. Οι λιμενικές αρχές αυτών των λιμανιών ασχολούνται με όλο το φάσμα των λιμενικών εργασιών. Ο λιμενικός οργανισμός δηλαδή παρέχει ο ίδιος όλες τις αναγκαίες υπηρεσίες προς τους πελάτες του, δίχως να αναθέτει τμήματα της εργασίας (όπως η φορτοεκφόρτωση) σε άλλες επιχειρήσεις.

4 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΥΝ ΤΑ ΛΙΜΑΝΙΑ.

Το γεγονός πως το θαλάσσιο εμπόριο στη σύγχρονη εποχή έχει λάβει κολοσσιαίες διαστάσεις είναι πασιφανές. Πλέον οι αποστάσεις μεταξύ χωρών παραγωγής και χωρών κατανάλωσης πρώτων υλών, αλλά και μεταποιημένων προϊόντων, δεν αποτελούν τροχοπέδη στην μεταφορική διαδικασία. Σχεδόν όλες οι χώρες παγκοσμίως συμμετέχουν στο διεθνές εμπόριο και ταυτόχρονα αποτελούν κομμάτια ενός μεγάλου πάζλ εξαγωγών και εισαγωγών αγαθών. Ο μέσος άνθρωπος, τουλάχιστον στις πιο ανεπτυγμένες χώρες χρησιμοποιεί καθημερινά πληθώρα προϊόντων, τα οποία είτε εισήχθησαν αυτούσια, είτε κατασκευάστηκαν από εισαγόμενες πρώτες ύλες. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το 90% του παγκοσμίου εμπορίου διεξάγεται μέσω θαλάσσης. Εύλογα, καταλυτικό ρόλο στη διεκπεραίωση των θαλάσσιων μεταφορών, και συνεπώς της πλειονότητας του παγκοσμίου εμπορίου, διαδραματίζουν τα λιμάνια.

Με την πάροδο των χρόνων οι απαιτήσεις των χρηστών των λιμένων αυξάνονταν, τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά. Όλο και μεγαλύτερος όγκος φορτίων χρειαζόταν να μεταφερθεί μέσω θαλασσιών οδών. Επιπροσθέτως, άρχισαν να διακινούνται όλο και πιο εξειδικευμένα φορτία, τα οποία απαιτούν ειδική λιμενική διαχείριση. Όσο η ναυτιλία προόδευε και τα πλοία κατασκευάζονταν όλο και μεγαλύτερα, τα λιμάνια, ως υποδοχείς των πλοίων και ως κόμβοι των μεταφορικών οδών, χρειάστηκε να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Στο σύγχρονο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον οι λιμένες πασχίζουν να προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και αποδοτικότητας, ενώ ταυτόχρονα στοχεύουν στην ολοένα και γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πλοίων που προσδένουν σε αυτά. Δύο είναι οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των σύγχρονων λιμένων, παράγοντες οι οποίοι ασκούν επιρροή σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλάδου. Αρχικά τα λιμάνια δημιουργούνται και εξελίσσονται για να προσφέρουν υπηρεσίες στους χρήστες τους ανάλογα με την ζήτηση που υπάρχει στην αγορά. Ως επιχειρήσεις τα λιμάνια επενδύουν κεφάλαιο αποσκοπώντας σε μελλοντικό κέρδος, κρίνεται λοιπόν αναγκαίο να επενδύσουν σε υπηρεσίες για τις οποίες υπάρχει ζήτηση. Δεύτερος παράγοντας ανάπτυξης των επιμέρους υπηρεσιών των λιμανιών είναι ο ανταγωνισμός, εξωλιμενικός ή ενδολιμενικός. Δηλαδή ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση πελατών είτε μεταξύ διαφορετικών λιμένων, είτε ανάμεσα σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός του ίδιου λιμένα (παραδείγματος χάριν εντός ενός Landlord Port). Εξαιρέση, ίσως να αποτελούν οι δημόσιες ιδιοκτησίας λιμένες κοινωφελούς σκοπού, για τους οποίους το κέρδος δεν μεταφράζεται αυτόματα σε θετικό ισολογισμό, αλλά σε παροχές προς την ευρύτερη ενδοχώρα.

Ανάλογα με τη φύση της δραστηριότητας και το μέγεθος ενός λιμένα οι επιμέρους υπηρεσίες του ποικίλουν. Οι βασικότερες εξ αυτών μπορούν να συνοψιστούν ως ακολούθως:

Φορτοεκφόρτωση. Πρόκειται για την πιο σημαντική υπηρεσία που παρέχει κάποιο λιμάνι. Ένα λιμάνι συχνά μπορεί να διαθέτει αρκετούς τερματικούς σταθμούς οι οποίοι εξειδικεύονται σε διαφορετικά είδη φορτίου. Ιδιαίτερη ανάπτυξη έχει συντελεστεί στους τερματικούς σταθμούς που διαχειρίζονται εμπορευματοκιβώτια (containers). Σε ειδικές περιπτώσεις η φορτοεκφόρτωση μπορεί να πραγματοποιηθεί μακριά από τους προβλήτες της ξηράς, με διάφορα πλωτά μέσα.

Υπηρεσία συντονισμού ενδολιμενικής κυκλοφορίας. Σχεδόν όλα τα σύγχρονα λιμάνια διαθέτουν ένα σύστημα διαχείρισης της κυκλοφορίας (VTS). Μέσω του συστήματος αυτού ενορχηστρώνεται η κυκλοφορία μέσα και γύρω από λιμάνι, μειώνονται οι καθυστερήσεις και ελαχιστοποιούνται τα ατυχήματα.

Πλοήγηση. Στα πλοία που πρόκειται να εισέλθουν ή να εξέλθουν από ένα λιμάνι συνηθίζεται να επιβιβάζεται πλοηγός. Ο πλοηγός είναι ένας έμπειρος πλοίαρχος ο οποίος γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε λιμένα στον οποίο εργάζεται. Ο ρόλος του είναι συμβουλευτικός και βοηθάει την ομάδα γέφυρας να πλεύσει με ασφάλεια από και προς το λιμάνι.

Ρυμούλκηση. Η ρυμούλκηση λαμβάνει χώρα με τη χρήση ειδικών πλοίων, των ρυμουλκών. Πρόκειται περί μικρών σε μέγεθος σκαφών με μεγάλη ιπποδύναμη τα οποία χρησιμοποιούνται προκειμένου να κινηθεί ένα πλοίο με ασφάλεια σε στενές θαλάσσιες διόδους. Τα ρυμουλκά δύνανται επίσης να “τραβήξουν” ένα πλοίο σε περίπτωση βλάβης του συστήματος πρόωσής του. Συνήθως η ρυμούλκηση πραγματοποιείται ως συμπληρωματικό βοήθημα του έργου του πλοηγού.

Αποθήκευση φορτίου. Τα σύγχρονα λιμάνια δεν περιορίζονται απλώς στην φορτοεκφόρτωση φορτίων. Διαθέτουν αποθηκευτικούς χώρους, όπου τα διάφορα φορτία που προέρχονται από τους τερματικούς του λιμένα, ή πρόκειται να φορτωθούν από αυτούς, μπορούν να αποθηκευτούν με ασφάλεια. Οι επιχειρήσεις που βάσει ναυλοσυμφώνου αναλαμβάνουν την πληρωμή των λιμενικών υπηρεσιών, καταβάλλουν επιπλέον τέλη αποθήκευσης, ανάλογα με την ποσότητα φορτίου που ο λιμένας αποθήκευσε, καθώς και με τον χρόνο που αυτό παρέμεινε στις αποθήκες του λιμένα.

Παροχές προς τα πλοία. Οι λιμένες διαθέτουν ειδικά δίκτυα ύδρευσης και ηλεκτρισμού με τα οποία μπορούν να συνδεθούν τα ελλιμενιζόμενα πλοία. Ακόμη αναπτύσσουν δίκτυα τροφοδοσίας, παροχής καυσίμων, καθώς και ανταλλακτικού εξοπλισμού. Πρόκειται για εξαιρετικά επικερδείς δραστηριότητες, εάν αναλογιστεί κανείς το πλήθος των πλοίων που διέρχονται ετησίως από ένα μεγάλο λιμάνι. Πέραν τούτων, τα μεγαλύτερα λιμάνια αναπτύσσουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, αλλά και να ασκούν μεγαλύτερη έλξη προς τους πελάτες τους. Αρκετοί λιμένες δημιουργούν ναυπηγοεπισκευαστικές ζώνες, διωλιστήρια πετρελαίου, υπερσύγχρονα συστήματα καταγραφής και ταξινόμησης φορτίων (κυρίως αναφορικά με τα εμπορευματοκιβώτια). Ακόμη τείνουν να παρέχουν τραπεζικές, καθώς και διάφορες άλλες υπηρεσίες (αναψυχής, τηλεπικοινωνιών, τροφοδοσίας) στους επιβάτες πλοίων αναψυχής ή ακτοπλοϊκών σκαφών.

Ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι στη σύγχρονη πραγματικότητα η χρήση ψηφιακών μέσων για την επικοινωνία ενός λιμένα με τους πελάτες του κρίνεται σχεδόν απαραίτητη. Μέσω αυτών, ο λιμένας ενημερώνει τα ενδιαφερόμενα μέλη για την επικείμενη ελλιμένιση ενός πλοίου, το χρονοδιάγραμμα των εργασιών, καθώς και για αρκετές άλλες εργασίες που πιθανώς πραγματοποιούνται.

Καθίσταται εμφανές πως ένας σύγχρονος λιμένας καλείται να φέρνει εις πέρας πλήθος εργασιών και υπηρεσιών ταυτοχρόνως. Προκειμένου να είναι ανταγωνιστικός, χρειάζεται να προσφέρει ολοένα και αυξανόμενη αποτελεσματικότητα στην ταχύτητα χειρισμού φορτίων, ενώ συνάμα πρέπει να αναπτύσσει και υπηρεσίες μεγιστοποίησης του κέρδους του ή βοηθητικές υπηρεσίες. Για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του, κινητοποιεί μεγάλες ομάδες ανθρώπινου δυναμικού και πλήθος μηχανημάτων και εργαλείων. Ένα σύγχρονο λιμάνι επενδύει μεγάλα ποσά σε υποδομές και ταυτοχρόνως, σε εργασίες συντήρησης των υποδομών αυτών. Παρακάτω παρατίθενται κάποια συγκεντρωτικά στοιχεία λιμενικών υποδομών και υπηρεσιών.

Box 14: Categories of Port Assets

Basic Port Infrastructure:

- Maritime access channels.
- Port entrance.
- Protective works, including breakwaters and shore protection.
- Sea locks.
- Access to the port for inland transport (roads and tunnels).
- Rail connection between the hinterland and the port.
- Inland waterways within the port area and connecting port areas with their hinterland

Operational Port Infrastructure:

- Inner port channels and turning and port basins.
- Revetments and slopes.
- Roads, tunnels, bridges, and locks in the port area.
- Quay walls, jetties, and finger piers.
- Aids to navigation, buoys, and beacons.
- Hydro and meteorological systems.
- Specific mooring buoys.
- Vessel traffic management system.
- Patrol and fire-fighting vessels.

- Docks.
- Port land (excluding superstructure and paving).
- Access roads to general road infrastructure.
- Rail connection to general rail infrastructure, and marshalling yards.
- Dry docks for ship repair.

Port Superstructure:

- Paving and surfacing.
- Terminal lighting.
- Parking areas.
- Sheds, warehouses, and stacking areas.
- Tank farms and silos.
- Offices.
- Repair shops.
- Other buildings required for terminal operations.

Port Equipment:

- Tugs.
- Line handling vessels.
- Dredging equipment.
- Ship and shore handling equipment.
- Cargo handling equipment (apron and terminal).

Source: Author.

Λειτουργίες	Επιμέρους διαδικασίες	Εξοπλισμός
Επίβλεψη και διαχείριση της κίνησης του λιμανιού.	<ul style="list-style-type: none"> • Υδρογραφική μελέτη και επιμερισμός της έκτασης του λιμανιού. • Εκβάθυνση καναλιών και αγκυροβολίου. • Παροχή και διατήρηση υπηρεσιών υδρογραφικής υποστήριξης. • Κανονισμός πλοήγησης και υπηρεσιών ρυμούλκησης. • Έλεγχος λιμενικής κίνησης. • Πλοία ενδιαίτησης. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Επιθεώρηση καθελκύσεως και εξοπλισμός επιθεώρησης. 2. Φάρος και σημαντήρες. 3. Πλοηγικά πλοία και πλοία ρυμούλκησης. 4. Ραντάρ VHF. 5. Αγκυροβόλια και συστήματα περιφραξης: νηοδόχοι και dolphins κ.α.
Μεταφορά φορτίου και εφοδίων (συμπεριλαμβανομένων και επιβατών).	<ul style="list-style-type: none"> • Παροχή εξοπλισμού για τον χειρισμό φορτίου. • Παροχή λιμενεργατών προβλήτας και επιθεωρητών αγκυροβολίου. • Χειρισμοί των εργασιών φορτίου. • Διαχειριστικός έλεγχος: Τελωνείο, υγειονομική επιθεώρηση, λιμενική καταχώρηση και έγγραφα κυριότητας φορτίου, τιμολόγηση. 	<p>Εξοπλισμός για τον χειρισμό του φορτίου:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Περονοφόρα. 2. Ελκυστήρες-νταλίκες. 3. Straddle carriers. 4. Hand trucks. 5. Μεταφορικές ταινίες. 6. Συστήματα πεπιεσμένου αέρα. 7. Αναρροφητές.
Διαμετακόμιση.	<ul style="list-style-type: none"> • Επιθεώρηση και έλεγχος εγγράφων. • Αποθήκευση σε υπόστεγα διαμετακόμισης. 	Όπως παραπάνω.
Αποθήκευση.	<ul style="list-style-type: none"> • Επιθεώρηση και έλεγχος εγγράφων. • Αποθήκευση σε αποθήκες ξηρού φορτίου (ψυχόμενη αποθήκευση, αποθήκευση διαμετακόμισης και χωριστές αποθήκες για ακάθαρτο, επικίνδυνο φορτίο). 	Όπως παραπάνω

Αποθήκευση και εξυπηρέτηση πλοίων.	<ul style="list-style-type: none"> • Εφοδιασμός πλοίων με καύσιμα. • Υδροδότηση και τροφοδοσία. • Επισκευή και συντήρηση. • Έκτακτες υπηρεσίες: ρυμούλκηση, δεξαμενισμός κ.α. • Υγειονομική υπηρεσία. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Φορτηγίδες μεταφοράς νερού και καυσίμων ή συνδέσεις, αντλίες, σωλήνες. 2. Παράκτια συνεργεία και συνδέσεις. 3. Μεταφορικές ταινίες και hand-strucks.
Συντήρηση πλοίων.	<ul style="list-style-type: none"> • Ρυμούλκηση. • Επισκευές. • Συντήρηση. 	Οργάνωση ναυπηγοεπισκευαστικής ζώνης.

4

Μελετώντας τα παραπάνω στοιχεία, γίνεται αντιληπτό το πόσο πολυσύνθετο μπορεί να είναι ένα σύγχρονο λιμάνι. Αξίζει να σημειωθεί πως οι πίνακες επικεντρώνονται στις παροχές ενός λιμανιού. Εάν αναλογιστεί κανείς την τροφοδοσία που χρειάζεται ένα λιμάνι για να λειτουργήσει, καθώς και τους πόρους που πρέπει να καταναλώσει, προκειμένου να παραχθεί το απαιτούμενο έργο του, εύλογα καταλήγει στο συμπέρασμα πως ένα λιμάνι αποτελεί έναν αξιοσημείωτα σύνθετο οργανισμό.

Απαραίτητη προϋπόθεση για να ευδοκιμήσει ένας λιμενικός οργανισμός και να μην οδηγηθεί σε ζημία ή οικονομικό μαρασμό, είναι η ύπαρξη σωστής οργάνωσης και διοίκησής του.

⁴ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ, ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΧΛΩΜΟΥΔΗΣ, ΣΕΛ 160-161.

5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΙΜΑΝΙΩΝ.

5.1 Ο ΟΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-MANAGEMENT.

Ως διοίκηση ορίζεται η προσπάθεια οργάνωσης των διαθέσιμων πόρων ενός οργανισμού, με στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αποδοτικότητά του. Η έννοια της διοίκησης είναι συνυφασμένη με την ύπαρξη ενός μοντέλου ιεραρχίας εντός του οργανισμού. Η διοίκηση (management) δεν έχει έναν και μόνο απόλυτο ορισμό. Αρκετοί επιστήμονες ανά τους αιώνες της προσέδωσαν διάφορους ορισμούς. Οι περισσότεροι σύγχρονοι οικονομολόγοι και κοινωνιολόγοι, επηρεαζόμενοι σε μεγάλο βαθμό από τον Henri Fayol, έχουν καταλήξει πως η διοίκηση, ως διαδικασία, απαρτίζεται από 4 κύριες λειτουργίες:

- Προγραμματισμός ή σχεδιασμός (planning),
- Οργάνωση (organizing),
- Διεύθυνση (directing),
- Έλεγχος (controlling).

5.2 ΦΟΡΝΤΙΣΜΟΣ-ΜΕΤΑΦΟΡΝΤΙΣΜΟΣ/ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ-ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ.

5.2.1 ΤΟ ΦΟΡΝΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΑΖΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.

Ήδη από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα, αλλά και προγενέστερα, πλήθος θεωρητικών οικονομολόγων και επιχειρηματιών σκέφτονταν και υιοθετούσαν μεθόδους αποτελεσματικότερης οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης.

Περίπου από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα και έπειτα, άρχισε να υιοθετείται το λεγόμενο φορντικό μοντέλο παραγωγής σε οργανισμούς και επιχειρήσεις αρκετών κλάδων. Έτσι και τα λιμάνια σταδιακά ενορχηστρώθηκαν βάσει αυτού του συστήματος.

Ο όρος φορντισμός πήρε το όνομά του από τον Henry Ford, τον ιδρυτή της περίφημης αυτοκινητοβιομηχανίας Ford, και τον τρόπο που ο ίδιος οργάνωνε την αυτοκινητοβιομηχανία του. Ως όρος πρώτη φορά χρησιμοποιήθηκε από τον Antonio Gramsci το 1934 και, σταδιακά, εδραιώθηκε μεταξύ των οικονομολόγων και των κοινωνιολόγων.

Συνοπτικά, το φορντικό μοντέλο οργάνωσης της παραγωγής στοχεύει στην μαζική παραγωγή τυποποιημένων υπηρεσιών/προϊόντων, κάνοντας χρήση εξειδικευμένων μηχανημάτων και σχετικά ανειδίκευτου προσωπικού. Βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης μεθόδου οργάνωσης της εργασίας είναι η συνεχής γραμμή παραγωγής, στην οποία κάθε εργαζόμενος και κάθε μηχανήμα αναλαμβάνει μία τυποποιημένη επιμέρους διαδικασία. Με αυτόν τον τρόπο, κάνοντας χρήση

συγκεκριμένων ενεργειών που επαναλαμβάνονται διαρκώς, επιτυγχάνεται η επίσπευση και η μεγιστοποίηση της παραγωγής. Βασικός στόχος του φορντικού συστήματος είναι η ακατάπαυστη παραγωγή μιας επιχείρησης.

Σαν σύστημα βασίζεται στις οικονομίες κλίμακας. Δηλαδή επιχειρεί να παράξει όσο γίνεται μεγαλύτερο όγκο παραγόμενου έργου, έτσι ώστε να μειωθεί το κόστος παραγωγής ανά μονάδα, αυξάνοντας συνεπώς τα έσοδα ανά μονάδα.

Ειδικότερα όσον αφορά τους λιμένες, το φορντικό μοντέλο παραγωγής χρειάζεται μεγάλες επενδύσεις για την ανάπτυξη εξοπλισμού και υποδομών, επιφέρει τυποποίηση των περισσότερων εργασιών και 24ωρη συνεχόμενη εργασία.

Καθίσταται εμφανές πως τα λιμάνια που λειτουργούν υπό “φορντικό καθεστώς” μεγιστοποιούν την παραγωγή τους και είναι ικανά να διαχειριστούν τεράστιες ποσότητες φορτίων. Παρόλα αυτά, ερευνώντας περισσότερο τις κοινωνικοοικονομικές μεταβολές που προκύπτουν από τα φορντικά λιμενικά μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης της παραγωγής, γίνεται αντιληπτό πως το σύστημα αυτό δεν είναι ιδανικό για όλα τα λιμάνια. Αυτό συμβαίνει διότι, όπως αναφέρθηκε ήδη, η εδραίωση τέτοιων λιμένων απαιτεί υπέρογκες επενδύσεις, οι οποίες προκειμένου να καρποφορήσουν χρειάζονται συνεχή ζήτηση λιμενικών υπηρεσιών.

Μέσω της ιστορικής μελέτης του εγγύτερου λιμενικού παρελθόντος, παρατηρούνται μεγάλες επενδύσεις κρατών σε λιμένες, οι οποίες τελικά δεν απέδωσαν, λόγω του μειωμένου “αγοραστικού κοινού”, της μειωμένης δηλαδή διέλευσης πλοίων. Τέτοιου είδους λιμάνια, στα οποία έχουν γίνει επενδύσεις μεγάλης κλίμακας αλλά η ζήτηση δεν ανταποκρίνεται στην παραγωγή, καλούνται “white elephants”. Χαρακτηριστικό δείγμα ήταν το λιμάνι της Δαμιέτης ή Νταμιέτας, στην Αίγυπτο (Damietta) και το Port of Eemshaven στην Ολλανδία.⁵

Λόγω της ίδιας της φύσης, ο φορντισμός απαιτεί μεγάλο αγοραστικό κοινό και σταθερή αγοραστική ροή. Συχνά, προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά, χρειάζεται θεσμική προστασία από το κράτος, δηλαδή ο κρατικός μηχανισμός μεριμνά ώστε να δημιουργούνται και να διατηρούνται μεταφορικές ροές, μέσω διακρατικών και διεθνών συνεργασιών. Δίχως την παρέμβαση του κράτους για τη διατήρηση σταθερής και μεγάλης της ζήτησης, τα μεγάλα λιμάνια φορντικού μοντέλου δεν θα λειτουργούσαν επαρκώς. Είναι συνεπώς σε άμεση εξάρτηση από δημόσιες θεσμοθετήσεις.

Αναφορικά με τα μικρού και μεσαίου μεγέθους λιμάνια, διατυπώνεται συχνά η άποψη ότι δεν δύνανται να βασιστούν στο φορντικό μοντέλο, ένεκα της μειωμένης ζήτησης των υπηρεσιών τους από το αγοραστικό κοινό (χρήστες τους).

Περίληπτικά, το φορντικό μοντέλο εδραιώθηκε τον προηγούμενο αιώνα στους λιμενικούς οργανισμούς επιφέροντας σημαντικές αλλαγές. Αναμφίβολα παρέχει αλματώδη αύξηση της παραγωγής, όμως το να χαρακτηριστεί ως το ιδανικό οργανωτικό σύστημα της παραγωγής λιμενικών υπηρεσιών θα ήταν ανυπόστατη αυθαιρεσία. Κάθε λιμάνι διαφέρει, συνεπώς και οι οργανωτικές ανάγκες κάθε λιμανιού διαφέρουν.

⁵ WORLD BANK, Port Reform Toolkit, Module 3: Alternative Port Management Structures and Ownership Models.

5.2.2 Η ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΥΕΛΙΚΤΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ.

Στο παραπάνω υποκεφάλαιο, κατέστη εμφανές πως ο φορτισμός ταιριάζει περισσότερο σε μεγάλα και ιδιαίτερα κομβικά λιμάνια. Η σύγχρονη πραγματικότητα στη ναυτιλία και την οικονομία, διαμόρφωσε και διαμορφώνει ένα περιβάλλον όπου οι οργανισμοί χρειάζεται να διοικηθούν και να δομηθούν με έναν πιο ευέλικτο τρόπο από ότι στο παρελθόν. Έτσι τόσο για λόγους συγκυριακούς, όσο και για λόγους που εντοπίζονται στην ίδια τη φύση του φορτισμού, τα σύγχρονα λιμάνια δεν εφαρμόζουν αμιγώς τις πρακτικές της μαζικής παραγωγής.

Βασικά προβλήματα του παραπάνω συστήματος, μεταξύ άλλων, είναι:

- Η αδυναμία του να διαμορφώσει την παραγωγή του ανάλογα με την υπάρχουσα ζήτηση.
- Η δυσκολία ενορχήστρωσης της παραγωγικής διαδικασίας προκειμένου να διαχειριστούν εξειδικευμένα φορτία και να παραχθούν σύνθετες υπηρεσίες.
- Η ανάγκη προμήθευσης και αποθήκευσης μεγάλου όγκου ανταλλακτικών εξαρτημάτων, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η συνεχόμενη ροή της γραμμής παραγωγής, γεγονός που επιβαρύνει οικονομικά τον λιμένα.
- Η έλλειψη στενών σχέσεων με τους προμηθευτές των παραπάνω αναφερόμενων αγαθών, καθώς και η μεγάλη απόσταση μεταξύ του λιμένα και των προμηθευτών. Ως συνέπεια, τυχόν αργοπορίες στην προμήθεια ανταλλακτικών, αποσυγχρονίζει όλη τη παραγωγική διαδικασία του λιμανιού.

Τα προαναφερθέντα προβλήματα είναι εγγενή προβλήματα του φορτισμού και δεν επηρεάζουν μόνο τους λιμενικούς οργανισμούς. Η πλειονότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων(ανεξαρτήτως τύπου), διαμορφώνουν την παραγωγή τους με το λεγόμενο μετα-φορτικό μοντέλο.

Το μετα-φορτικό σύστημα οργάνωσης της λιμενικής παραγωγής εστιάζει περισσότερο στις οικονομίες σκοπού και όχι στις οικονομίες κλίμακας. Αναθέτει επιμέρους τμήματα των εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι με τη σειρά τους εξειδικεύονται στις υπηρεσίες που παρέχουν. Άλλη μια διαφορά του συστήματος αυτού με τον φορτισμό έγκειται στο γεγονός πως προωθείται η τεχνογνωσία και η διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων. Παύει πλέον ο λιμένας να βασίζεται σε ανειδίκευτο προσωπικό, αντιθέτως μεριμνά έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται και να αξιολογούνται. Περαιτέρω, το σύστημα τούτο χαρακτηρίζεται από την τάση αποκέντρωσης των επιμέρους τμημάτων και της λήψης αποφάσεων. Συνεπώς μικρότερες οργανωτικές ομάδες εργαζομένων φέρουν μερίδιο στη λήψη αποφάσεων, σχετικών με τις εκτελούμενες εργασίες. Αυξάνεται έτσι η επιρροή των απλών εργαζομένων και προωθείται η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Παύει λοιπόν η εργασία να είναι στέρφα και απολύτως τυποποιημένη.

Όλα αυτά διαδραματίζονται ενώ ταυτοχρόνως τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτουν οι λιμένες εξελίσσονται διαρκώς, επιτρέποντας -και επιφέροντας- έτσι την αλλαγή των εργασιακών πρακτικών. Επιπλέον όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι λιμένες πλέον εντάσσονται σε ολοκληρωμένα δίκτυα μεταφορών και αναπτύσσουν υπηρεσίες logistics, γεγονός που απαιτεί μεγαλύτερη ευελιξία από τις οργανωτικές και παραγωγικές τους διαδικασίες.

Συμπερασματικά, οι σύγχρονες τάσεις στο χώρο της ναυτιλίας απαιτούν από τα λιμάνια να παρέχουν μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών με αποτελεσματικότητα και ταχύτητα. Προκειμένου να καλύψουν τις απαιτήσεις αυτές, οι λιμένες λειτουργούν υπό ένα μετα-φορντικό σύστημα, καλούμενο και σύστημα ευέλικτης εξειδίκευσης, ακριβώς επειδή παρέχει ευελιξία και ευκολία προσαρμογής σε ιδιάζοντα φορτία.

5.3 Η ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΑΡΧΗ- PORT AUTHORITY.

Κάθε λιμάνι διαθέτει μία λιμενική αρχή, η οποία το διευθύνει και το διοικεί. Ως λιμενική αρχή, γενικά, ορίζεται ένα κρατικό ή περιφερειακό, δημόσιο ή ιδιωτικό σώμα που φέρει την ευθύνη ανάθεσης κατασκευαστικών έργων, διοίκησης του λιμένα και μερικές φορές λειτουργίας των τερματικών σταθμών.

Οι λιμενικές αρχές δύνανται να είναι εθνικές, περιφερειακές ή τοπικές. Το συνηθέστερο μοντέλο τους είναι το τοπικό, το οποίο επωμίζεται τη διαχείριση ενός μόνο λιμένα. Παρόλα αυτά, αρκετές χώρες διαθέτουν εθνικές λιμενικές αρχές. Το εύρος των δυνατοτήτων δράσεων μιας εθνικής λιμενικής αρχής εμπεριέχει:

- Επενδύσεις. Η λιμενική αρχή εγκρίνει επενδύσεις, μεγάλων ποσών συνήθως, εφόσον βέβαια βρίσκονται στο ίδιο μήκος κύματος με την κρατική πολιτική.
- Οικονομική πολιτική. Ουσιαστικά ορίζει τη ροή χρήματος μεταξύ λιμένα και κρατικών ταμείων. Θέτει τα ποσά που θα επενδύσει το κράτος στο εκάστοτε λιμάνι και τα αντίστοιχα επιστρεφόμενα κέρδη από λιμάνι.
- Ορισμός κόστους λιμενικών υπηρεσιών.
- Εργατική πολιτική. Διαχειρίζεται τις απαιτήσεις πρόσληψης, τους μισθούς των εργαζομένων, τις προαγωγές τους και άλλα εργασιακά ζητήματα.
- Συλλογή στοιχείων και έρευνα. Συγκεντρώνει διάφορα στοιχεία αναφορικά με τη λειτουργία του λιμανιού (π.χ. χρόνος φορτοεκφόρτωσης κάθε πλοίου εντός μίας ορισμένης χρονικής περιόδου) και μελετώντας τα καταλήγει σε χρήσιμα συμπεράσματα.
- Νομικά συμβουλευτικά καθήκοντα προς το εκάστοτε λιμάνι.

Ακόμη και σε λιμάνια που διαθέτουν τοπικές δημόσιες λιμενικές αρχές, η κρατική πολιτική και τα αρμόδια υπουργεία ελέγχουν σε μεγάλο βαθμό τις προαναφερθείσες λειτουργίες. Κυρίως ο σχεδιασμός του λιμανιού δεν επωμίζεται από τη λιμενική αρχή, αλλά από κράτος.

Αντίστοιχα φαινόμενα παρατηρούνται και σε ιδιωτικούς λιμενικούς οργανισμούς, όπου η λιμενική αρχή διορίζεται από το συμβούλιο των μετόχων του λιμένα. Ενώ η λιμενική αρχή λειτουργεί με γνώμονα το κέρδος και τους σκοπούς των μετόχων, ο κρατικός παρεμβατισμός είναι πάντοτε αισθητός. Είναι λογικό και θεμιτό κάθε κράτος να επιθυμεί να επωφελείται και το ίδιο από τις ιδιωτικές πρωτοβουλίες που αναπτύσσονται εντός της επικράτειάς του. Συχνά λοιπόν θεσμοθετούνται νόμοι που περιορίζουν την ανάπτυξη ιδιωτικών λιμένων ή την οδηγούν προς μία επιθυμητή κρατική γραμμή.

Παγκοσμίως επικρατεί η άποψη πως ο ελάχιστος οικονομικός στόχος μιας λιμενικής αρχής πρέπει να είναι η κάλυψη των επενδυτικών και λειτουργικών εξόδων του λιμένα, έτσι ώστε να μην επιτελεστεί οικονομική ζημία για τα κρατικά (ή ιδιωτικά εάν πρόκειται για ιδιόκτητο λιμένα) ταμεία.

Γίνεται αντιληπτό πως οι λιμενικές αρχές διαφέρουν μεταξύ τους λόγω των εκάστοτε κρατικών νομοθεσιών και ανάλογα με το βαθμό σύμπραξης ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στους λιμένες. Ως πρωταρχικός στόχος των λιμενικών αρχών ορίζεται το κέρδος και η ανταγωνιστικότητα, είναι δυνατό όμως να οριστούν και μερικοί δευτερεύοντες στόχοι, σχετικοί με τους πρωταρχικούς, οι οποίοι απαντώνται στις περισσότερες λιμενικές αρχές:

- Συνεισφορά στην τοπική, περιφερειακή και εθνική οικονομική ευμάρεια και ανάπτυξη.
- Δημιουργία θέσεων εργασίας.
- Διεκπεραίωση εμπορίου.
- Μεγιστοποίηση διακινούμενου όγκου φορτίου/επιβατών.
- Ανάπτυξη των υπηρεσιών που προσθέτουν αξία στο λιμενικό προϊόν.
- Ενσωμάτωση και διασύνδεση του λιμανιού με χερσαίες επιχειρήσεις που καλύπτουν τις εισαγωγές και τις εξαγωγές τους από το συγκεκριμένο λιμάνι (hinterland). Ταυτόχρονη ενσωμάτωσή του σε δίκτυα θαλάσσιων μεταφορών και στη παγκόσμια ναυτιλιακή κοινότητα (foreland).
- Δημιουργία βιωσιμότητας.

Βάσει των συμβατικών μεθόδων, μια λιμενική αρχή έτεινε να λειτουργεί ως ιδιοκτήτης γης (landlord), ως συντονιστής (regulator) και ως διαχειριστής (operator).

- Ως ιδιοκτήτης γης (landlord), η λιμενική αρχή διαχειρίζεται τις λιμενικές εγκαταστάσεις και ασχολείται κυρίως με την κατασκευή υποδομών (προβλήτες, εκβαθύνσεις κλπ.).
- Ως συντονιστής (regulator), επιβλέπει την τήρηση των εθνικών και διεθνών κανονισμών, κυρίως αναφορικά με την ασφάλεια και την πρόληψη της ρύπανσης, ενώ ταυτοχρόνως ορίζει την τιμολογιακή πολιτική του λιμένα και διαχειρίζεται την ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες.
- Ως διαχειριστής (operator), η λιμενική αρχή ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες του λιμένα, όπως πλοήγηση, ρυμούλκηση, επισκευές και διαχείριση φορτίων.

Από τα τέλη του προηγούμενου αιώνα και έπειτα, συντελέστηκαν μεγάλες αλλαγές στο οικονομικοπολιτικό γίνεσθαι εντός του οποίου δραστηριοποιούνται τα λιμάνια, συνεπώς και οι λιμενικές αρχές μετέβαλλαν τους συμβατικούς ρόλους τους έως ένα βαθμό. Παρακάτω παρατίθενται οι βασικότεροι παράγοντες που επέφεραν τις μεταβολές αυτές:

- Μεταβίβαση εξουσίας και αρμοδιοτήτων (αποκέντρωση). Υπερίσχυσε η άποψη πως οι λιμενικές αρχές πρέπει να λειτουργούν ως αυτόνομες επιχειρήσεις, οι οποίες, σε τοπικό επίπεδο, οργανώνουν, αναπτύσσουν και διευθύνουν τις εργασίες του λιμένα (ή των λιμένων) για τον οποίο φέρουν ευθύνη.
- Παραχώρηση-μίσθωση. Παρατηρείται η τάση εκχώρησης των δικαιωμάτων χρήσης και λειτουργίας τερματικών σταθμών σε ιδιωτικούς παρόχους λιμενικών υπηρεσιών. Οι εταιρείες που εξειδικεύονται στον τομέα αυτό, μισθώνουν ορισμένους τερματικούς σταθμούς ενός λιμένα και τους διαχειρίζονται επί σειρά ετών. Ιδιαίτερα έντονο είναι το φαινόμενο αυτό στους τερματικούς σταθμούς containers, όπου εταιρείες όπως η COSCO και η Maersk λειτουργού ως port operators σε αρκετά λιμάνια παγκοσμίως. Έτσι, ο ρόλος της λιμενικής αρχής ως διαχειριστή (operator) τείνει να μειώνεται σταδιακά.
- Το λεγόμενο cluster governance, η διοίκηση δηλαδή ενός συμπλέγματος επιχειρήσεων και δραστηριοτήτων που παλαιότερα δεν ήταν στη δικαιοδοσία της λιμενικής αρχής. Η εμπλοκή των λιμένων στα δίκτυα logistics, οι εμπορικές σχέσεις με μισθωτές, η προσπάθεια ένταξης του λιμένα σε διεθνείς θαλάσσιες οδούς, η βελτιστοποίηση της απόδοσης του λιμένα, η προστασία του περιβάλλοντος και η δημιουργία καλών σχέσεων με τις τοπικές κοινότητες είναι μερικές από τις νέες δραστηριότητες που ασκούνται από τις λιμενικές αρχές.
- Η τάση ανάπτυξης των λιμενικών συμπλεγμάτων. Οι λιμένες σήμερα αναπτύσσονται επάνω σε ογκωδέστατα τμήματα γης και συνεχώς μεγαλώνουν. Χρειάζεται λοιπόν κατάλληλη διαχείριση και μέριμνα έτσι ώστε να διαφυλαχτεί το περιβάλλον και να μη δυσαρεστηθούν οι τοπικές κοινότητες.

5.3.1 ΤΟ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΤΩΝ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ.

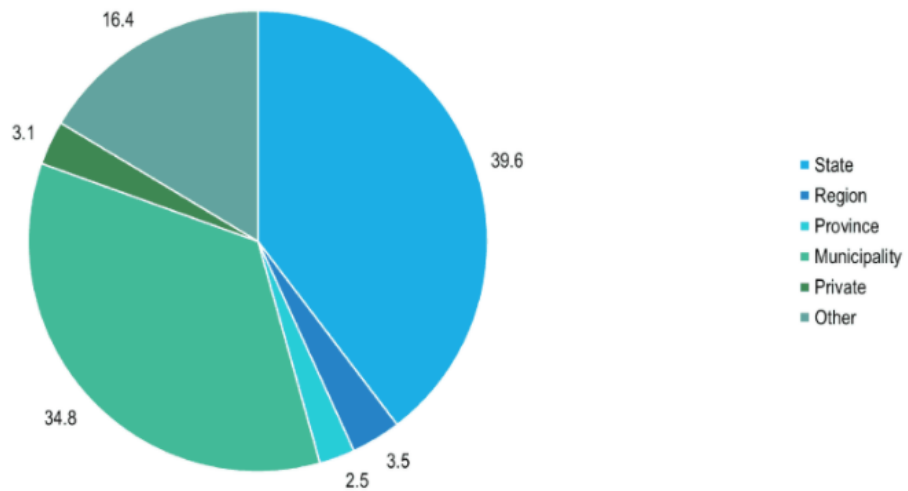
Κατά κόρον οι λιμενικές αρχές, όπως και τα λιμάνια άλλωστε, ανήκουν σε δημόσιους φορείς. Ιδίως στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική διάφοροι δημόσιοι κρατικοί ή περιφερειακοί θεσμοί ελέγχουν τις λιμενικές αρχές. Σπανίως παρατηρούνται λιμένες με μεικτή ιδιοκτησία, τη μερίδα του λέοντος κατέχει όμως ο δημόσιος τομέας. Εξαίρεση στα παραπάνω αποτελούν οι εισηγμένοι στο χρηματιστήριο λιμένες.

Λιμένες όπου τόσο οι λιμενικές αρχές, όσο και το έδαφος και οι υποδομές τους ανήκουν αποκλειστικά σε ιδιώτες υπάρχουν μόνο στο Ηνωμένο Βασίλειο και τη Νέα Ζηλανδία.

Όπως αναφέρθηκε ήδη, ιδιωτικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται ολοένα και περισσότερο στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει πως το ιδιοκτησιακό καθεστώς των λιμένων και συνεπώς η ιδιοκτησία της λιμενικής αρχής έχει αλλάξει.

Στην Ευρώπη κυρίως, λόγω της οικονομικής κρίσης, παρουσιάστηκε το φαινόμενο ιδιωτικοποίησης ορισμένων λιμένων, εξαιτίας της ανάγκης ενίσχυσης των κρατικών ταμείων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αγορά από την COSCO του 67% του ΟΛΠ το 2016, καθώς και αγορά του 67% του ΟΛΘ το 2018 από μια κοινοπραξία εταιρειών με πρωτοστάτες ένα γερμανικό επενδυτικό ταμείο (Deutsche Invest Equity Partners).

Παρακάτω παρατίθεται ενδεικτικά το ιδιοκτησιακό καθεστώς των ευρωπαϊκών λιμενικών αρχών:



Ownership of European Port Authorities

6

⁶ Theo Notteboom, Athanasios Pallis and Jean-Paul Rodrigue (2021) Port Economics, Management and Policy

5.4 ΚΟΙΝΟΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΝΟΣ ΛΙΜΕΝΑ.

Κάθε λιμάνι παγκοσμίως διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα, λόγω πληθώρας παραγόντων. Ανάλογα λοιπόν με τους στόχους που έχουν τεθεί, με τις ιδιομορφίες που το διέπουν και με το μέγεθος και το εύρος των λιμενικών υποδομών και του λιμενικού προσωπικού, η διοίκηση κάθε λιμένα προσαρμόζεται. Τα οργανωτικά σχήματα και τα διοικητικά μοντέλα ποικίλουν, ακριβώς επειδή οι οργανωτικές ανάγκες κάθε λιμανιού διαφέρουν.

Μια γενική σύνοψη των κυριότερων στοιχείων και τμημάτων μια λιμενικής οργάνωσης παρατίθεται παρακάτω.

Ο πρόεδρος και τα μέλη της διοίκησης:

Επί της ουσίας ο πρόεδρος και τα υπόλοιπα στελέχη της διοίκησης αποτελούν την ανώτερη διευθυντική ομάδα, λαμβάνουν τις σημαντικότερες αποφάσεις και καθορίζουν την πολιτική του λιμένα.. Τα μέλη της διοίκησης, τα οποία συχνά καλούνται και διευθυντές, βρίσκονται σε άμεση συνεργασία με τον Γενικό Διευθυντή ή Διευθύνοντα Σύμβουλο. Ο πρόεδρος και το συμβούλιο του εκλέγονται-τοποθετούνται από το κράτος ή από τους μετόχους, ανάλογα με τη μορφή ιδιοκτησίας του λιμένα. Το συμβούλιο αυτό απαρτίζεται από άτομα με ξεχωριστό εύρος δραστηριοτήτων και υπευθυνοτήτων και συχνά, σε δημόσια λιμάνια, στο συμβούλιο συμμετέχουν και αντιπρόσωποι των συνδικάτων των λιμενεργατών. Ο διευθύνων σύμβουλος αποτελεί τον συνεκτικό κρίκο μεταξύ διοίκησης και ανώτερων διευθυντικών στελεχών των διάφορων υποτμημάτων. Ασχολείται κυρίως με ζητήματα καθημερινότητας του λιμένα.

Το τμήμα ναυτιλίας και επιχειρήσεων:

Το τμήμα αυτό ασχολείται με ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στο λιμάνι και έχουν να κάνουν κυρίως με την μετακίνηση των πλοίων και τη διαχείρισή των φορτίων. Σχεδιάζει το πρόγραμμα αγκυροβολίας και προσόρμισης πλοίων, είναι υπεύθυνο για τα μέσα φορτοεκφόρτωσης, για τη ρυμούλκηση και την πλοήγηση σκαφών και για τη σύνδεσή τους με τελωνειακές υπηρεσίες και με κάθε άλλο ενδιαφερόμενο μέλος (π.χ. ναυλωτές). Ευθύνεται επίσης για υδρογραφικές μελέτες και για την ασφάλεια και αστυνόμευση του λιμένα.

Το τμήμα σχεδιασμού και έρευνας:

- Συλλέγει και ερμηνεύει στατιστικά στοιχεία αναφορικά με τις διάφορες λειτουργίες του λιμένα, και γενικότερα σχετικά με τη ζήτηση και τη προσφορά λιμενικών υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο.
- Συγκεντρώνει δεδομένα σχετικά με τα κόστη των υλικών που χρειάζεται το λιμάνι προκειμένου να συντηρηθεί. Επιπλέον αναλύει στοιχεία που αφορούν στο διεθνές εμπόριο, δίνοντας έμφαση στις τιμές των ναυλώσεων, στις χρεώσεις και στα τέλη που επιβάλλουν άλλα λιμάνια.
- Ενημερώνεται διαρκώς για τα νέα τεχνολογικά μέσα και χαρακτηριστικά που υιοθετούνται στον τομέα της ναυτιλίας. Μελετά δηλαδή τις εξελικτικές τάσεις των πλοίων αλλά και των φορτωεκφορτωτικών μέσων άλλων λιμένων.

- Αναλύει τις εμπορικές τάσεις της περιοχής και σχεδιάζει τις απαραίτητες υποδομές, προκειμένου το λιμάνι να δύναται να εξυπηρετήσει τα ενδιαφερόμενα πλοία. Σχεδιάζει δηλαδή τα κατάλληλα βυθίσματα, προβλήτες κλπ.

Το τμήμα διοίκησης:

Το τμήμα αυτό βρίσκεται σε στενή συνεργασία με τον γενικό διευθυντή και κύριο μέλημά του είναι η διοίκηση των αρχών που εδρεύουν στο λιμάνι. Συντονίζει τις υγειονομικές εργασίες, τις εργασίες των τοπικών αρχών, των τελωνειακών και της αστυνόμευσης.

Το νομικό τμήμα:

Όπως άλλωστε οφείλει κάθε επιχείρηση-οργανισμός, έτσι και τα λιμάνια διαθέτουν ένα νομικό τμήμα. Εάν αναλογιστεί κανείς το πλήθος των δραστηριοτήτων που διεκπεραιώνονται καθημερινά σε ένα σύγχρονο λιμάνι, καθώς επίσης και τα μεγέθη των συναλλαζόμενων ποσών για την παροχή υπηρεσιών, η ανάγκη ύπαρξης νομικού τμήματος είναι επιτακτική. Το τμήμα αυτό ασχολείται με θέματα που διέπουν το δημόσιο και το ιδιωτικό ναυτικό δίκαιο, με διεθνείς συμβάσεις και το κατά πόσο αυτές τηρούνται, με τοπικούς κανονισμούς που οριοθετούν το εύρος των λιμενικών δυνατοτήτων, με συμβόλαια παροχής λιμενικών υπηρεσιών, με συμβόλαια αγοράς προμηθειών και εξοπλισμού από το λιμάνι, με θέματα που άπτονται σε τακτικές ακτοπλοϊκές ή liner εμπορικές γραμμές και ούτω καθεξής.

Το τμήμα διαχείρισης περιουσίας και ανάπτυξης:

Κύρια μέριμνα του τμήματος αυτού είναι η οικονομική εκμετάλλευση του εδάφους και των περιουσιακών στοιχείων του λιμένα. Κατασκευάζει και συντηρεί πληθώρα λιμενικών υποδομών και συχνά μισθώνει εκτάσεις εντός του λιμένα προς τρίτους, έτσι ώστε να τις διαχειριστούν με δικά τους έξοδα.

Το τμήμα προσωπικού:

Η πλειονότητα των σύγχρονων εταιρειών-οργανισμών επενδύουν στους εργαζομένους τους. Η σύγχρονες τάσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δίνουν μεγάλη έμφαση στην διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς και στη δημιουργία αρμονικού κλίματος εργασίας, το οποίο οδηγεί στην εργασιακή δέσμευση.

Το τμήμα προσωπικού δραστηριοποιείται σε ζητήματα που αφορούν τους εργαζομένους ενός λιμένα και τις μεταξύ τους σχέσεις. Ασχολούνται με θέματα προσλήψεων, απολύσεων, εκπαίδευσης του προσωπικού, πειθάρχησης και μισθοδοσίας. Πέραν τούτων, αναλύουν τα δεδομένα του λιμένα και ερευνούν εξωτερικά στοιχεία, έτσι ώστε να καταλήξουν στο καλύτερο δυνατό μοντέλο εργασιακής διοίκησης και εργασιακών σχέσεων.

Το τεχνικό τμήμα:

Οι αρμοδιότητες του τεχνικού τμήματος ενός λιμανιού καλύπτουν αρκετές δραστηριότητες που σχετίζονται με την μηχανολογία, την ηλεκτρομηχανική, τη ναυπηγία και τις κατασκευές γενικότερα. Είναι αρμόδιο για τις εγκαταστάσεις του λιμανιού και τη συντήρησή τους, ερευνώντας ταυτόχρονα καινοτόμες μεθόδους που πιθανότατα θα μειώσουν τα λειτουργικά έξοδα του λιμένα. Ευθύνεται για τη σωστή λειτουργία των μέσων φορτοεκφόρτωσης, τη

θερμοκρασία των ψυχόμενων αποθηκευτικών χώρων, τη σωστή λειτουργία των ρυμουλκών και γενικότερα για τη συντήρηση της υποδομής και της ανωδομής του λιμένα.

Το τμήμα χρηματοοικονομικών και λογιστικής:

Πρόκειται για ένα τμήμα με ολοένα και αυξανόμενη σημασία στο σύγχρονο διεθνοποιημένο και άκρως ανταγωνιστικό ναυτιλιακό περιβάλλον. Διαχειρίζεται τα οικονομικά στοιχεία του λιμένα, και μεριμνά για τη χρηματοδότησή του από διάφορους παράγοντες. Μελετά τις δυνατότητες του λιμένα για πιθανά "οικονομικά ανοίγματα".

Το τμήμα πληροφορικής:

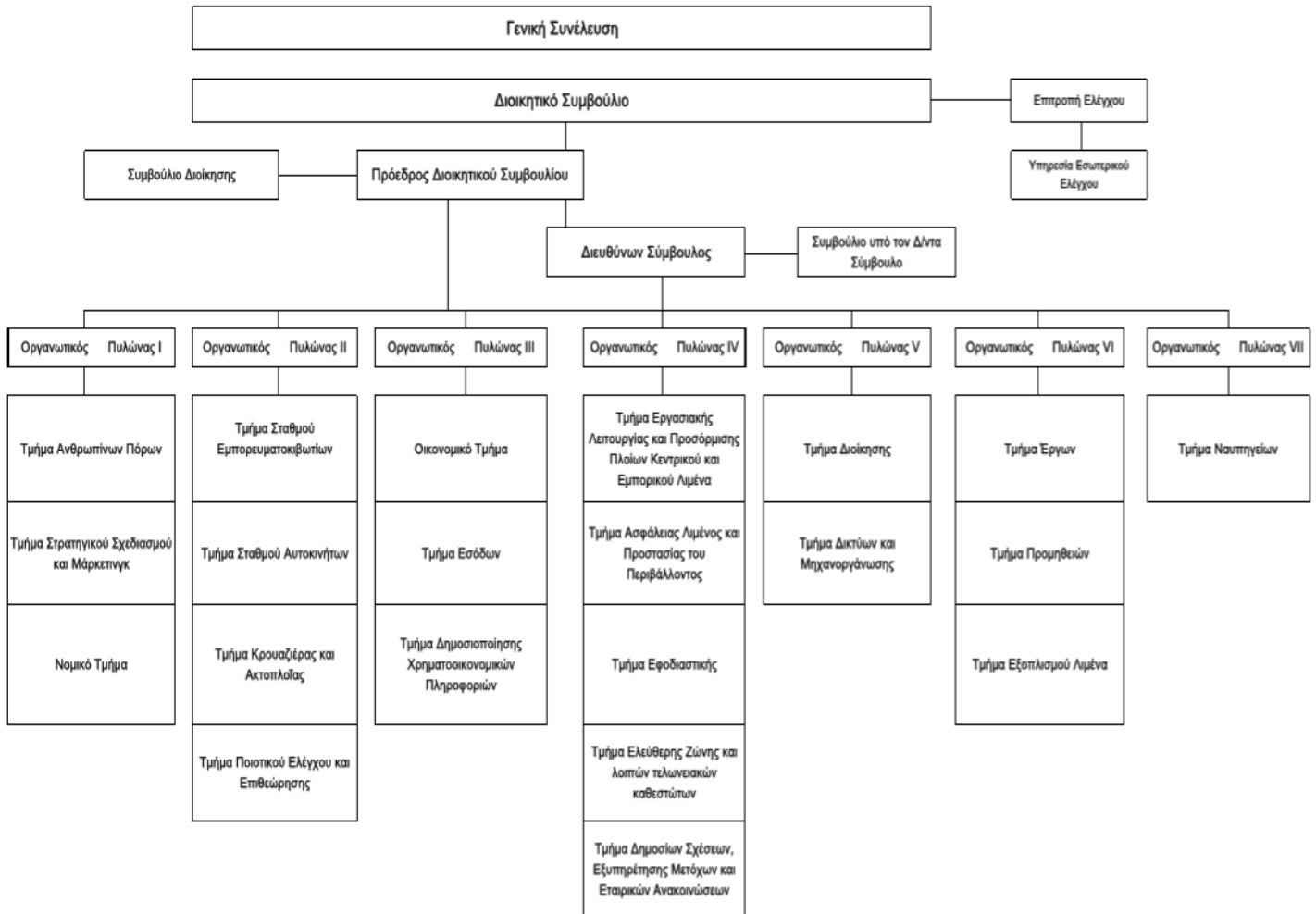
Πρόκειται για ακόμη ένα τμήμα της συνηθισμένης οργανωτικής δομής των σύγχρονων λιμένων, που συνεχώς εξελίσσεται και ενδυναμώνεται. Ο ρόλος της πληροφορικής και οι ευεργετικές συνέπειές της στην οργάνωση και τη διαχείριση μεγάλου όγκου δεδομένων θα μπορούσε (και έχει άλλωστε), από μόνος του, να αποτελέσει εφιαλτήριο για ολόκληρες μελέτες. Τα λιμάνια σήμερα υιοθετούν όλο και περισσότερο τα ηλεκτρονικά πληροφοριακά μέσα, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τις αποδόσεις τους και να συντονίσουν τις ολοένα και πιο περίπλοκες δράσεις τους.

Ο όρος "έξυπνα λιμάνια" τείνει να εμφανίζεται όλο και συχνότερα. Πρόκειται για λιμάνια που ενστερνίζονται όλο και πιο σύγχρονες μεθόδους για τη διεξαγωγή του λιμενικού έργου και εμπλέκονται σε δίκτυα logistics. Χρησιμοποιούν δηλαδή υπερσύγχρονα πληροφοριακά συστήματα για να οργανωθούν όσο το δυνατόν καλύτερα. Οι ανάγκες της εποχής οδηγούν τα λιμάνια προς αυτή την κατεύθυνση, ωθώντας τα συνεπώς να επενδύουν διαρκώς στην ανάπτυξη των τμημάτων πληροφορικής. Ιδιαίτερη μεταχείριση χρειάζεται και η μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων, τα οποία πρέπει όλα να παρακολουθούνται και να φορτοεκφορτώνονται με εξαιρετική ακρίβεια.

Το τμήμα marketing:

Το παρόν τμήμα μέσω των επαφών του με εξωγενείς παράγοντες ρυθμίζει τα παραγόμενα λιμενικά έργα, έτσι ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες των χρηστών του λιμανιού, καθορίζοντας επιπλέον τις τιμολογιακές πολιτικές του λιμένα.

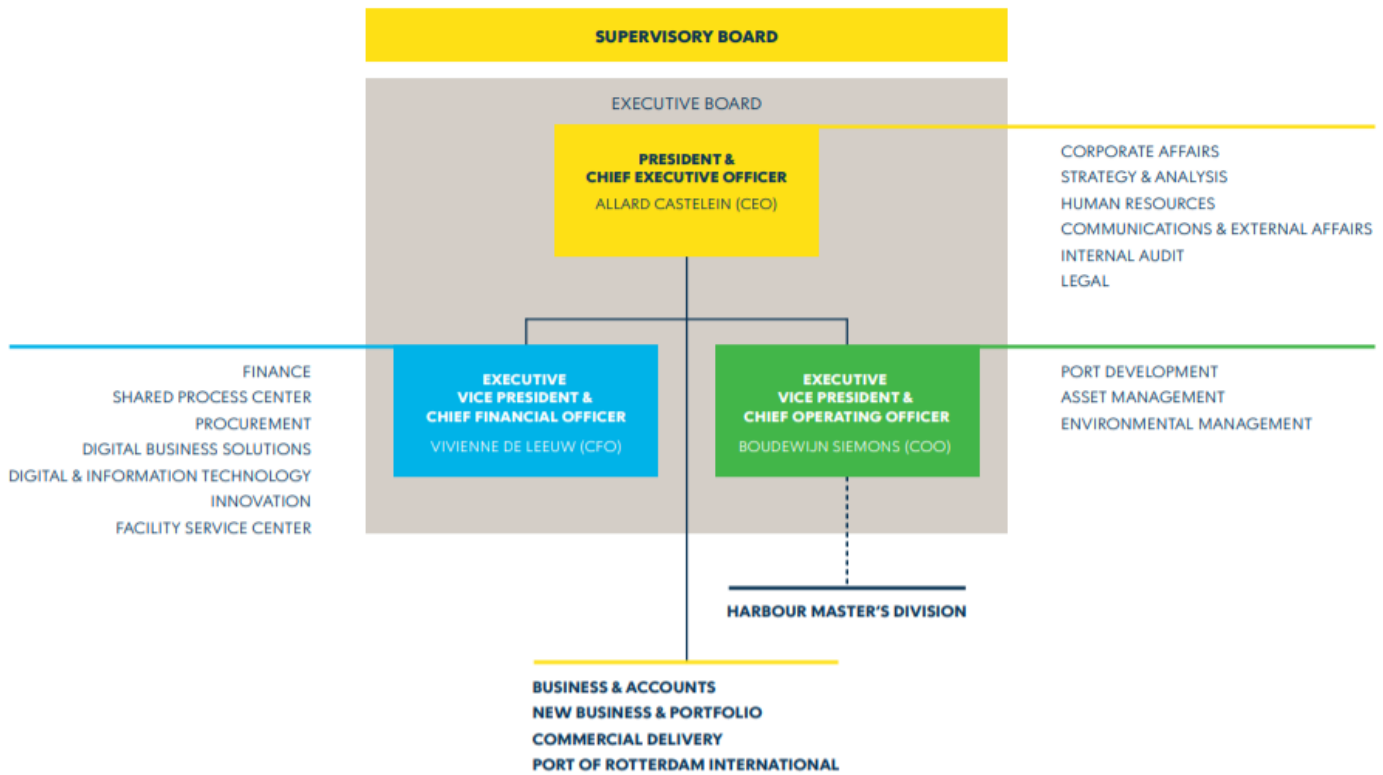
Παρακάτω παρατίθενται μερικά οργανογράμματα σύγχρονων μεγάλων λιμένων:



7

⁷ <https://olp.gr/el/o-organismos/domi>

ORGANISATION CHART **PORT OF ROTTERDAM AUTHORITY**



⁸ <https://www.portofrotterdam.com/>

6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΛΙΜΕΝΙΚΟΥ MANAGEMENT.

6.1 ΟΙ ΑΠΟΡΡΟΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛΠΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ-ΣΥΝΗΘΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ.

Εγγενώς, κάθε λιμάνι διαφέρει σε ένα βαθμό από τα υπόλοιπα. Τα οργανωτικά μοντέλα που παρατηρούνται στους λιμένες παγκοσμίως διαφέρουν μεταξύ τους ανάλογα με τη μορφή και το σκοπό του εκάστοτε λιμένα. Αντίστοιχα και τα προβλήματα που απορρέουν από ελλείψεις και ανεπάρκειες των συστημάτων αυτών διαφέρουν μεταξύ τους. Παρακάτω παρατίθενται συγκεντρωτικά κάποια από τα σημαντικότερα προβλήματα που αφορούν σε οργανωτικές και διοικητικές ανεπάρκειες.

- Ασαφής οργανωτική δομή.
- Αναχρονιστικές και συνεπώς δυσλειτουργικές οργανωτικές δομές.
- Απολυταρχικό στυλ διοίκησης.
- Ύπαρξη υπερβολικά πολλών ιεραρχικών βαθμίδων.
- Έλλειψη ξεκάθαρων στόχων.
- Αντιπαραγωγική γραφειοκρατία.

Τα παραπάνω προβλήματα οφείλονται κυρίως σε ελλείψεις της λιμενικής αρχής και δυσχεραίνουν σε μεγάλο βαθμό την παραγωγή λιμενικού έργου.

Η οργανωτική δομή, όταν δεν καθορίζεται επαρκώς, οδηγεί συχνά σε διενέξεις και σε ασάφεια. Αρκετά λιμάνια έχουν καθορισμένο οργανόγραμμα και περιγραφή των υποχρεώσεων μόνο για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις. Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες των κατώτερων κλιμακίων των εργαζομένων δεν περιγράφεται εμπεριστατωμένα και οριοθετημένα, συνεπώς δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ τμημάτων και δυσχεραίνεται η μεταξύ τους συνεργασία, καθώς και ο συντονισμός τους από τη διοίκηση.

Η ύπαρξη καθορισμένων οργανωτικών δομών δεν επιφέρει αυτόματα ορθή οργάνωση. Αρκετοί λιμένες διαθέτουν μεν ξεκάθαρο οργανόγραμμα, όμως το οργανόγραμμα αυτό έχει σχεδιαστεί βάσει των συνθηκών και των αναγκών του παρελθόντος. Η σύμπραξη ιδιωτικού και δημοσίου τομέα στις λιμενικές εγκαταστάσεις, καθώς και ο ενδολιμενικός ανταγωνισμός, ο οποίος θεωρείται κινητήρια δύναμη της λιμενικής ανάπτυξης, δεν λαμβάνονται υπόψη από παλαιότερα οργανωτικά συστήματα. Χρειάζεται λοιπόν οι σύγχρονοι λιμένες να εκσυγχρονίσουν την οργανωτική τους δομή, έτσι ώστε να ανταποκριθούν επαρκώς στις ανάγκες της εποχής.

Η απολυταρχική διοίκηση ήταν άκρως διαδεδομένη στο παρελθόν, ακόμη και σήμερα όμως, αρκετά λιμάνια παρουσιάζουν χαρακτηριστικά της. Πλήθος ευθυνών και αρμοδιοτήτων επωμίζονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, ακόμη και ευθύνες για εργασίες καθημερινής φύσεως. Δεν πραγματοποιείται δηλαδή ο κατά το δυνατόν παραγωγικότερος επιμερισμός

ευθυνών και αρμοδιοτήτων. Ως αποτέλεσμα, τα ανώτερα αυτά στελέχη αδυνατούν να φέρουν εις πέρας όλα τα καθήκοντά τους ικανοποιητικά. Χρειάζεται λοιπόν να ενισχυθεί η συμμετοχή των κατώτερων διοικητικών στελεχών στη λήψη αποφάσεων, έτσι ώστε μέσω του κατάλληλου επιμερισμού των εργασιών να παραχθεί το ποιοτικότερο δυνατόν λιμενικό έργο.

Συχνά οι λιμένες διαθέτουν ιεραρχικές βαθμίδες οι οποίες δεν είναι απαραίτητες. Ο ρόλος της ιεραρχίας εντός ενός οργανισμού φέρει αδιαμφισβήτητη σημασία. Παρόλα αυτά, η ύπαρξη περισσότερων ιεραρχικών στρωμάτων από όσα είναι απαραίτητα, οδηγεί σε αργή λήψη αποφάσεων, καθώς και σε δυσκολία ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των ανώτερων και των κατώτερων κλιμακίων. Υποσκάπτει δηλαδή την αρμονική λειτουργία των λιμένων.

Μείζον διοικητικό και οργανωτικό πρόβλημα των λιμενικών επιχειρήσεων αποτελεί και η τάση ασάφειας στον καθορισμό των στόχων τους. Συχνά τίθενται στόχοι, είτε από κεντρικούς κρατικούς μηχανισμούς, είτε από τις επιμέρους λιμενικές αρχές, οι οποίοι δεν έχουν μελετηθεί εις βάθος και δεν εφάπτονται επί της πραγματικότητας. Επίσης τα μέσα για την επίτευξη των λιμενικών στόχων και τα σταδιακά βήματα του λιμένα προς την επίτευξή τους δεν γίνονται αντικείμενο ενδελεχούς μελέτης και προεργασίας.

Η γραφειοκρατία με τη σειρά της, εάν δεν προσαρμοστεί στις ανάγκες κάθε λιμένα, επιφέρει αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία τους. Το λιμάνι αποτελεί μεν συχνά δημόσιο οργανισμό, δεν πρέπει όμως να παραβλέπεται η επιχειρηματική φύση των εργασιών του και το σύνθετο διεθνές ναυτιλιακό-οικονομικό περιβάλλον στο οποίο καλείται να δραστηριοποιηθεί. Συχνά το κράτος ασκεί δεσποτικό έλεγχο επάνω σε κάθε θέμα που άπτεται της λιμενικής δραστηριότητας, καθυστερώντας έτσι και περιορίζοντας τη λιμενική επιχειρηματικότητα. Λιμένες που οργανώνονται και λειτουργούν υπό αυστηρά γραφειοκρατικό καθεστώς παρουσιάζουν δυσκολία ευελιξίας και καινοτομίας, μιας και η λειτουργία τους είναι πάγια προσκολλημένη σε de facto οδηγίες. Τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και η διοίκηση, ακολουθούν πεπατημένες γραμμές και δεν επιχειρούν να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες ή να δοκιμάσουν νέες, εν δυνάμει αποτελεσματικότερες πρακτικές.

6.2 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΛΙΜΕΝΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ.

Παραπάνω αναφέρθηκαν διάφορα διοικητικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα σύγχρονα λιμάνια. Εντός της σύνθετης σημερινής πραγματικότητας, οι λιμένες επιχειρούν να υιοθετήσουν οργανωτικές πρακτικές προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις και να βελτιστοποιήσουν την λειτουργία του οργανισμού τους. Επιδιώκουν έτσι να εξαλείψουν τα τυχόν προβλήματα που τους χαρακτηρίζουν και να παρέχουν όλο και πιο εξειδικευμένες και ποιοτικές υπηρεσίες.

Ακολουθούν ενδεικτικά ορισμένες κοινές πρακτικές:

- Σαφής διάκριση των τμημάτων εκτέλεσης και επιθεώρησης.
- Σύνθεση ανεξάρτητης επιτροπής ελέγχου.
- Δημιουργία ελάχιστων απαραίτητων τμημάτων και υποτιμημάτων (delaying).
- Ξεκάθαρη οριοθέτηση των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών κάθε εργαζομένου, ανάλογα με τη θέση του.
- Ανάθεση καθηκόντων σε κατώτερες βαθμίδες.

6.3 ΟΙ ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Περί τα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας οι διαστάσεις του θαλάσσιου εμπορίου αυξήθηκαν σημαντικά. Στα τέλη της δεκαετίας του 70 άρχισε να παρατηρείται το φαινόμενο της μερικής ή ολικής ιδιωτικοποίησης λιμένων, ολοένα και ευρύτερα. Έπειτα από την πτώση της ΕΣΣΔ, ακόμη και οι σοσιαλιστικές χώρες σταδιακά ενστερνίστηκαν το μοντέλο της ιδιωτικοποίησης, διότι επέτρεπε την εισροή μεγάλων κεφαλαίων σε υποδομές απαραίτητες για την εκάστοτε χώρα, δίχως η ίδια η χώρα να αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου το κόστος των επενδύσεων. Πλέον τα περισσότερα κράτη συμμετέχουν κατά ένα βαθμό στις λιμενικές επιχειρήσεις, θέτοντας κυρίως τους βασικούς άξονες ανάπτυξής τους. Εξασφαλίζουν επίσης την ύπαρξη λιμένων παροχής κοινωφελών υπηρεσιών, μιας και η ιδιωτική πρωτοβουλία στον τομέα αυτό είναι περιορισμένη, λόγω του μικρού ή και ανύπαρκτου περιθωρίου κέρδους.

Οι περισσότεροι ειδικοί θεωρούν πως η συμμετοχή του δημοσίου τομέα στις λιμενικές επιχειρήσεις είναι αναγκαία. Ο κρατικός παρεμβατισμός έως ένα βαθμό δύναται να αποτρέψει δυσμενείς καταστάσεις καθώς και να δημιουργήσει ευνοϊκές. Τα οφέλη του, καθώς και η ανάγκη ύπαρξής του θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο ενδελεχούς μελέτης, κάτι που θα εξωθούσε την παρούσα εργασία μακριά από το σκοπό της. Αρκεί απλώς κανείς να διαβάσει το κλασικό έργο Λεβιάθαν του Τόμας Χομπς, έτσι ώστε να λάβει μια γενική ιδέα περί του θέματος.

Αναφορικά με τα λιμάνια, οι υδάτινες εκτάσεις επάνω στις οποίες αυτά εγκαθιδρύονται και αναπτύσσονται αποτελούν εσωτερικά ή χωρικά ύδατα, επί των οποίων τα παράκτια κράτη φέρουν αποκλειστική νομική κυριαρχία. Γίνεται λοιπόν ευλόγως αντιληπτό ότι ένας ιδιώτης δύσκολα θα επένδυε τα απαιτούμενα μεγάλα ποσά για την δημιουργία και συντήρηση ενός λιμένα, δίχως τη συμμετοχή του παράκτιου κράτους, και τη σιγουριά που αυτή η συμμετοχή επιφέρει.

Στις μέρες μας, οι κυριότερες μεταρρυθμίσεις όσον αφορά στην οργάνωση και διοίκηση λιμένων, έχουν να κάνουν με το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς και τη σχέση δημοσίων και ιδιωτικών φορέων.

Η Παγκόσμια τράπεζα ιδιαίτερα, έχει ασχοληθεί εις βάθος με τις μεταρρυθμίσεις που χρειάζεται να λάβει ένα λιμάνι, έτσι ώστε να καταστεί βιώσιμο, αποτελεσματικό και αποδοτικό, καθώς και με τους λόγους που ωθούν σε αυτές τις μεταρρυθμίσεις.

9

Box 16: Reasons for Pursuing Port Reform

General Reasons:

- Improve port efficiency.
- Decrease costs and prices.
- Improve service quality.
- Increase competitive power.
- Change the attitude with respect to port clients (become more client friendly).

Administrative and Managerial Reasons:

- Depoliticize the public port administration.
- Reduce bureaucracy.
- Introduce performance-based management.
- Avoid government monopolies.

Financial Reasons:

- Reduce public expenditure.
- Attract foreign investment.
- Reduce commercial risks (investments) for the public sector.
- Increase private sector participation in the regional or national economy.

Employment Reasons for Change:

- Reduce the size of the public administrations.
- Restructure and retrain the port labor force.
- Eliminate restrictive labor practices.
- Increase private sector employment.

Source: Various World Bank surveys between 1990–2000.

⁹ WORLD BANK, Port Reform Toolkit, Module 3: Alternative Port Management Structures and Ownership Models.

Αποσκοπώντας στην βελτίωση της λιμενικής οργανωτικής και διοικητικής πολιτικής, αρκετά κράτη προβαίνουν στη χρήση των ακόλουθων μεθόδων-στρατηγικών:

- Εκσυγχρονισμός του συστήματος οργάνωσης και διοίκησης. Πρόκειται ουσιαστικά για την εισαγωγή νέων τεχνικών και μεθόδων στη λιμενική επιχείρηση. Μέσω των μεθόδων αυτών βελτιώνεται και μεγιστοποιείται το παραγόμενο λιμενικό προϊόν και εξαλείφονται οι στάσιμες πρακτικές του παρελθόντος (π.χ. έντονη γραφειοκρατία που προκαλεί κωλυσιεργίες). Στον εκσυγχρονισμό της λιμενικής οργάνωσης, μεγάλο ρόλο διαδραματίζει η εισαγωγή υπεσύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων που επιφέρουν καλύτερο έλεγχο της επιχείρησης και άμεσο συντονισμό της.
- Απελευθέρωση λιμενικών υπηρεσιών στο ευρύ κοινό, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα συμμετοχής στη παραγωγή λιμενικού έργου και σε ιδιώτες. Το κράτος δηλαδή αναιρώντας ορισμένα νομικά πλαίσια, τα οποία ορίζουν τη μονοπωλιακή παροχή λιμενικών υπηρεσιών από το δημόσιο τομέα, επιτρέπει τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα, έως ένα βαθμό, εντός των λιμενικών επιχειρήσεων.
- Εμπορευματοποίηση του λιμένα. Παρότι το λιμάνι παραμένει υπό κρατική ιδιοκτησία, ανατίθενται σε αυτό οικονομικοί στόχοι και η διοίκησή του αξιολογείται βάσει της οικονομικής επιτυχίας που σημειώνει το λιμάνι. Στο στρατηγικό αυτό σχεδιασμό, η λιμενική αρχή λειτουργεί ημιαυτόνομα και συχνά υιοθετεί πρακτικές τις οποίες θα υιοθετούσε μια ιδιωτική επιχείρηση, έτσι ώστε να προσεγγίσει πελάτες και να μεγιστοποιήσει τα κέρδη του λιμένα.
- Εταιριοποίηση (Corporatization). Το δημόσιο λιμάνι "αποσχίζεται" από το κράτος και σχηματίζεται μια αυτόνομη ιδιωτική επιχείρηση. Οι υποδομές και οι ανωδομές του λιμανιού μεταβιβάζονται στη κυριαρχία της νέας αυτής επιχείρησης. Η διαχείριση του λιμένα, η εκμίσθωση τερματικών και ανάλογες διαδικασίες βαρύνουν αποκλειστικά τη λιμενική αρχή.
- Ιδιωτικοποίηση. Συχνή πρακτική αποτελεί και ιδιωτικοποίηση των λιμένων. Η ιδιωτικοποίηση διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες, την ολική και τη μερική. Ολική ιδιωτικοποίηση παρατηρείται όταν ένας ολόκληρος λιμενικός οργανισμός, τουτέστιν οι υποδομές, το εργατικό δυναμικό, ακόμη και το έδαφος και η θαλάσσια έκταση μεταβιβάζονται σε εταιρείες ιδιωτικών συμφερόντων. Μερική ή τμηματική ιδιωτικοποίηση παρατηρείται όταν ορισμένες λιμενικές εργασίες, όπως η λειτουργία ενός τερματικού σταθμού, η ρυμούλκηση, η πλοήγηση και ούτω καθεξής, αναλαμβάνονται από ιδιωτικούς παρόχους. Επικρατέστερη πρακτική παγκοσμίως είναι αυτή της τμηματικής ιδιωτικοποίησης.

7 ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ ΤΕΡΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ.

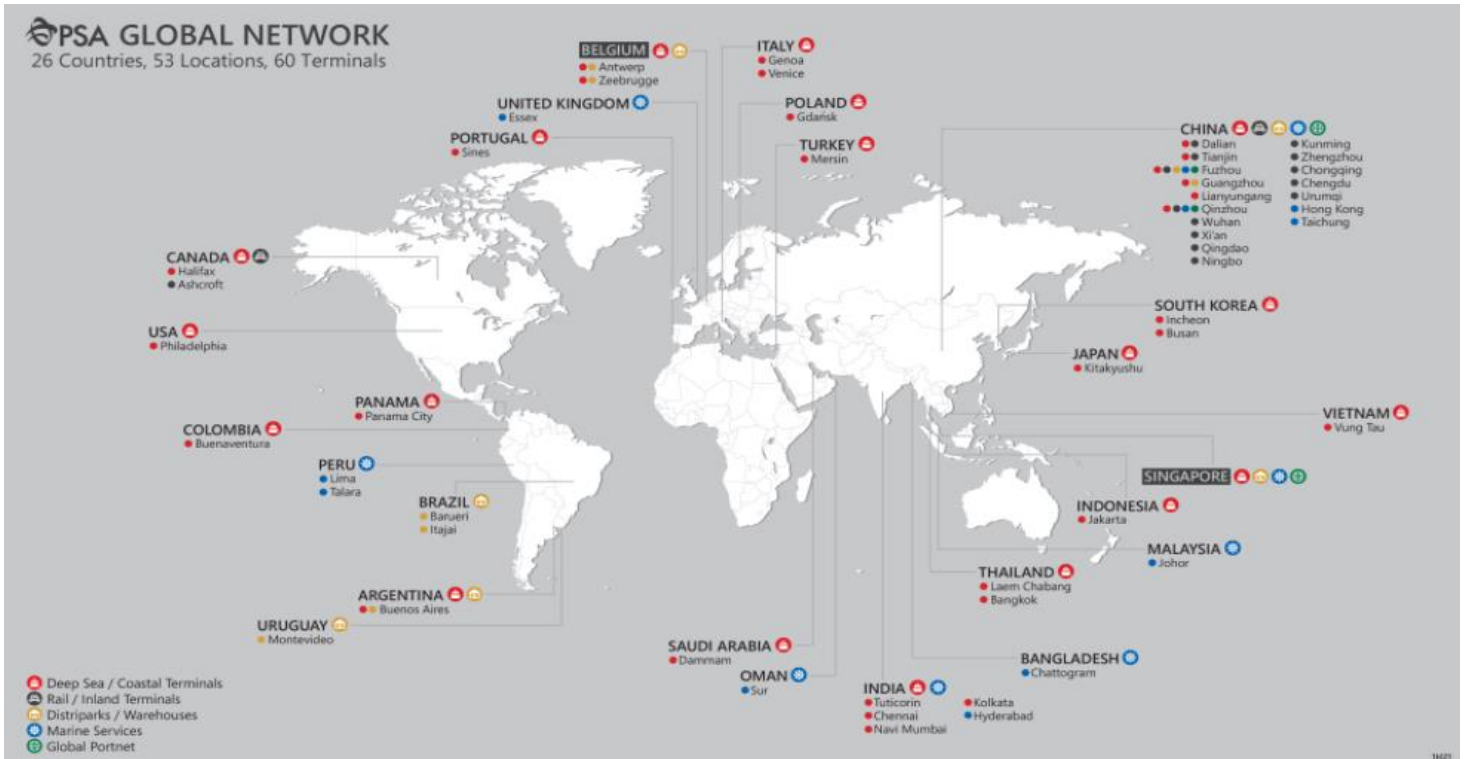
Η τάση συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στο λιμενικό επιχειρείν, καθώς και οι λόγοι που την επιφέρουν έχουν αναφερθεί παραπάνω. Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν ιδρυθεί και εδραιωθεί διάφορες ιδιωτικές εταιρείες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην διαχείριση τερματικών σταθμών λιμένων ανά τον κόσμο. Αξίζει να σημειωθεί πως ορισμένες από αυτές τις εταιρείες είναι υπό κρατική ή ημικρατική κυριαρχία. Οι εταιρείες αυτές, γνωστές και ως Global Operators, κατέχουν ένα αξιοσημείωτο ποσοστό διαχείρισης φορτίων παγκοσμίως, ενώ ταυτοχρόνως εδραιώνουν και συμμετέχουν σε δίκτυα logistics, ασχολούνται δηλαδή με ολόκληρη τη σύνθετη διαδικασία της μεταφοράς ενός προϊόντος από τη μία άκρη του πλανήτη στην άλλη. Επενδύουν κυρίως στην ναυτιλιακή αγορά (κλάδο) των εμπορευματοκιβωτίων, εκεί άλλωστε είναι και πιο αισθητή η παρουσία τους στο παγκόσμιο στερέωμα.

Αρκετές από τις εταιρείες αυτές είναι ναυτιλιακές εταιρείες που επέκτειναν το εύρος των δραστηριοτήτων τους, ενώ άλλες προηγουμένως είχαν ως κύριο μέλημα τις υποστηρικτικές λιμενικές υπηρεσίες.

Σήμερα, οι κυρίαρχες Global Carrier εταιρείες διαθέτουν σύνθετα δίκτυα τερματικών σταθμών και υποστηρικτικών υποδομών. Απλουστευτικά, έχουν επενδύσει στην κατασκευή πληθώρας μεταφορικών δικτύων παγκοσμίως, κατέχοντας αρκετούς από τους κρίκους της μεταφορικής αλυσίδας (τερματικούς σταθμούς, αποθηκευτικούς χώρους, πληροφορικά συστήματα που ενορχηστρώνουν την όλη διαδικασία, μεταφορικά μέσα, εύρωστο πελατολόγιο και ούτω καθεξής).

Τα τελευταία έτη οι εταιρείες που κατέχουν τη μερίδα του λέοντος στην παροχή παγκοσμιοποιημένων λιμενικών διαχειριστικών υπηρεσιών είναι οι ακόλουθες:

- PSA International. Πρόκειται περί της κρατικής λιμενικής αρχής της Σιγκαπούρης, η οποία έπειτα από εταιριοποίηση (corporatization) που υπέστη το 1997, άρχισε να δραστηριοποιείται παγκοσμίως. Σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας, το δίκτυό της επεκτείνεται σε 26 χώρες και διαχειρίζεται 60 τερματικούς σταθμούς. Το 2020 οι τερματικοί της σταθμοί διαχειρίστηκαν 86.6 εκατομμύρια TEUs.



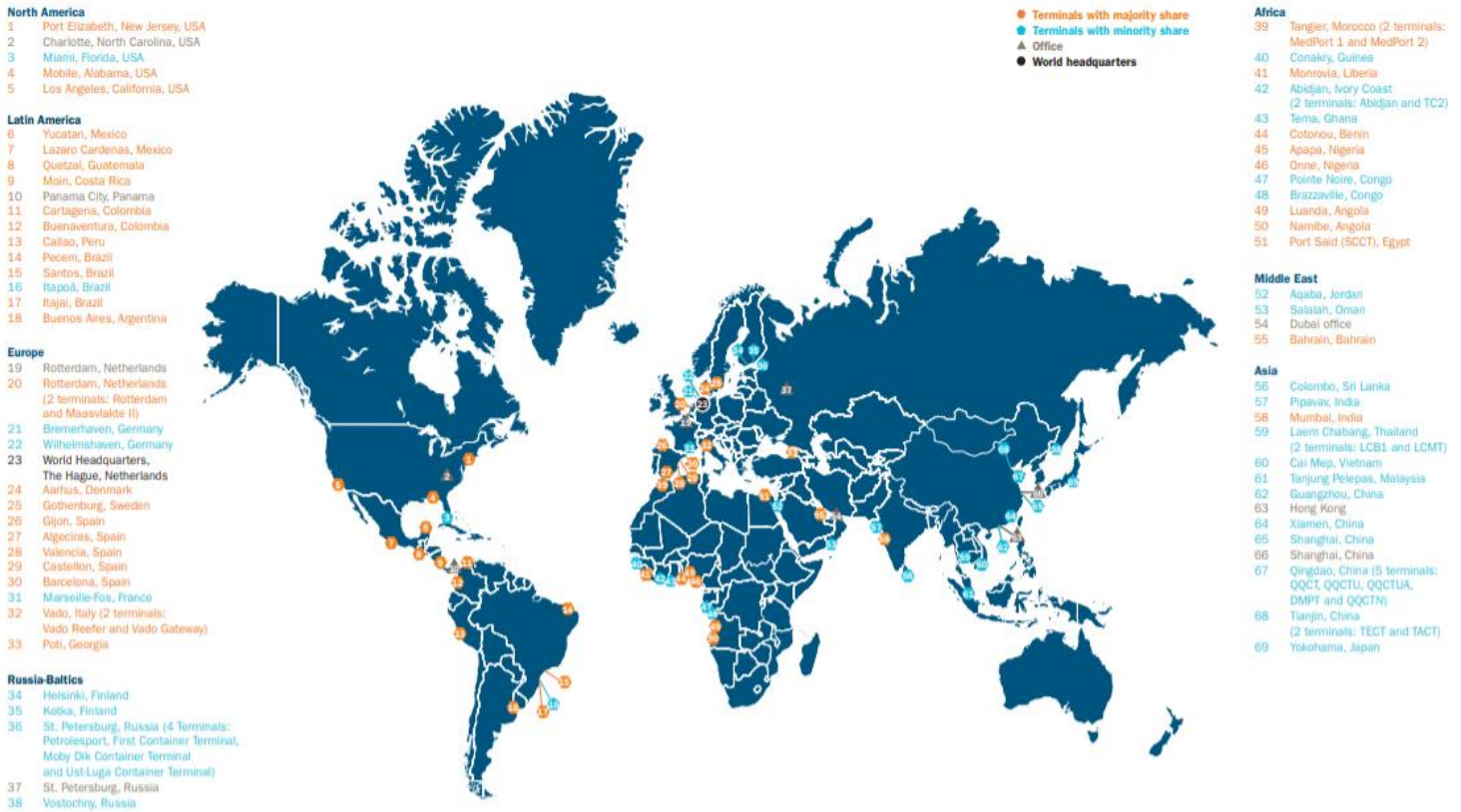
- COSCO Shipping Ports. Πρόκειται για θυγατρική εταιρεία του κινέζικου γίγαντα COSCO. Η εταιρεία αυτή έχει πρόσφατα δραστηριοποιηθεί και στο λιμάνι του Πειραιά. Διαθέτει, με τη σειρά της, τερματικούς σταθμούς που καλύπτουν αρκετά κομβικά σημεία παγκοσμίως.



11

¹¹ <https://ports.coscoshipping.com>

- APM Terminals. Πρόκειται περί μητρικής εταιρείας της μεγαλύτερης ναυτιλιακής εταιρείας παγκοσμίως, της Maersk.



Παρατέθηκαν ενδεικτικά ορισμένα βασικά στοιχεία μερικών εταιρειών Global Carrier, καθώς και τα εύρος της γεωγραφικής επέκτασης που έχουν λάβει οι δραστηριότητές τους. Είναι εμφανές πως η σύγχρονη λιμενική πολιτική οδεύει προς ένα σύνθετο παγκοσμιοποιημένο σύστημα, εντός του οποίου κυρίαρχο ρόλο φαίνεται να έχουν διάφορες πολυεθνικές εταιρείες που αναλαμβάνουν τη διαχείριση λιμενικών υπηρεσιών.

Ακολουθεί ένας συγκεντρωτικός πίνακας με τη κατάταξη των Global Container Terminal Operators βάσει του πλήθους των εμπορευματοκιβωτίων που οι τερματικοί τους σταθμοί διαχειρίστηκαν το έτος 2019.

Ranking 2019	Operator	Volumes 2019 (teu)
1	PSA International	60.4m
2	China Cosco Shipping	48.6m
3	APM Terminals	46.8m
4	Hutchison Ports	45.7m
5	DP World	44.3m
6	China Merchants Ports *	41.5m
7	Terminal Investment Limited (TIL)	28.8m
8	ICTSI	10.1m
9	CMA CGM *	8.3m
10	SSA Marine	8.3m

Notes:

- Figures include total annual throughput for all terminals in which shareholdings held as at 31st Dec 2019, adjusted according to the extent of equity held in each terminal
- Figures for each operator include equity volumes from other operators in which stakes are held
- Some figures are estimated
- PSA and Hutchison Ports figures have been adjusted to account for PSA's 20% shareholding in Hutchison Ports
- APM Terminals figure has been adjusted to account for its stake in GPI
- Hutchison figures include HPH Trust volumes
- TIL figure does not include MSC/affiliated companies
- CMA CGM and CMP figures have been adjusted to account for CMP's 49% shareholding in Terminal Link. CMA CGM figure also includes APL terminal volumes

Source: Drewry Maritime Research

8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Για την εκπόνηση της εργασίας χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες πηγές:

ΒΙΒΛΙΑ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΕΙΣ:

MARITIME ECONOMICS, MARTIN STOPFORD 2^Η ΕΚΔΟΣΗ 2003, ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ROUTLEDGE, ΚΕΦΑΛΑΙΑ 2.8 ΚΑΙ 13.11.

THEO NOTTEBOOM, ATHANASIOS PALLIS AND JEAN-PAUL RODRIGUE (2021) PORT
ECONOMICS, MANAGEMENT AND POLICY.

WORLD BANK, PORT REFORM TOOLKIT 2^Η ΕΚΔΟΣΗ.

ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ 2011, ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
ΧΛΩΜΟΥΔΗΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ:

European Sea Ports Organization (ESPO) [HTTPS://WWW.ESPO.ORG](https://www.espo.org)

[HTTPS://OLP.GR/EL/O-ORGANISMOS/DOMI](https://olp.gr/el/o-organismos/domi)

[HTTPS://PORTS.COSCOSHIPPING.COM](https://ports.coscoshipping.com)

[HTTPS://WWW.APMTERMINALS.COM](https://www.apmterminals.com)

[HTTPS://WWW.GLOBALPSA.COM](https://www.globalpsa.com)

[HTTPS://WWW.LLOYDSLIST.MARITIMEINTELLIGENCE.INFORMA.COM](https://www.lloydslist.maritimeintelligence.informa.com)

[HTTPS://WWW.PORTOFROTTERDAM.COM](https://www.portofrotterdam.com)

International Association of Port and Harbor Authorities (IAPH)

[HTTPS://WWW.IAPHWORLDPORTS.ORG](https://www.iaphworldports.org)

INTERNATIONAL CHAMBER OF SHIPPING [HTTPS://WWW.ICS-SHIPPING.ORG](https://www.ics-shipping.org)

ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ:

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ, ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ, ΣΙΔΕΡΗΣ
ΙΩΑΝΝΗΣ.

